

**LAMK** Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti University of Applied Sciences

# INNOVATIIVISUUS ORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄNÄ

Henkilöstön kehitysideoiden hyödyntäminen  
Lahti Aqua konsernissa

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ja matkailun ala  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2017  
Paula Nikula

Lahden ammattikorkeakoulu  
YAMK

NIKULA, PAULA:

Innovatiivisuus organisaation  
menestystekijänä  
Henkilöstön kehitysideoiden  
hyödyntäminen Lahti Aqua  
konsernissa

75 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

---

Vuonna 2016 Lahti Aqua konsernissa toteutetun työhyvinvointikyselyn tuloksista ilmenee vahvuutena, että työntekijät kokevat voivansa ilmaista omia mielipiteitään. Tästä huolimatta aloitteita tai kehitysideoita ei ole kirjattu viimeisen kolmen vuoden aikana lainkaan. Aloitejärjestelmä oli tullut tiensä päähän, minkä vuoksi vuoden 2017 yhdeksi tärkeimmistä toimenpiteistä kirjattiin henkilöstön aloitteellisuuteen kannustaminen.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli tehostaa nykyistä aloitejärjestelmäprosessia ja vahvistaa kohdeorganisaation henkilöstön osallistumista yrityksen toiminnan kehittämiseen. Kehittämishanke tehtiin osallistavana toimintatutkimuksena. Aineisto kertyi työryhmätyöskentelystä ja tutkimuksen tueksi henkilöstö osallistettiin kyselyllä arvioimaan uuden toimintamallin käytettävyyttä. Aineistoa täydennettiin kehittämishankkeen aikana tehdyillä havainnoilla.

Tietoperustan muodostivat kotimaiset ja kansainväliset lähteet innovatiivisuudesta monimuotoisena ilmiönä. Tietoperustassa käsiteltiin innovatiivisuuden esiintymistä organisaatioissa, innovaatiojohtamista, innovaatiokyvykkyyttä sekä organisaatiokulttuurin merkitystä innovaatiotoiminnassa.

Tulokset osoittavat, että organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus siihen, että henkilöstö saadaan yrityksen toiminnan kehittämiseen mukaan. Henkilöstö koki osittain, ettei heidän ideoitaan oltu arvostettu tarpeeksi. Lisäksi ei tiedetty, miten olisi pitänyt toimia syntyneiden kehitysideoiden suhteen. Tulosten perusteella kehitettiin yhteistyössä henkilöstön kanssa uusi toimintamalli ja työkalu kehitysideoiden esiintuomiseksi, jonka avulla Lahti Aquan työntekijöiden ideat saadaan jatkossa paremmin hyödynnettyä. Toimintamalli otettiin käyttöön Ideasta innovaatioon –kampanjan avulla.

Asiasanat: innovatiivisuus, innovaatiojohtaminen, innovaatiokyvykkyys ja organisaatiokulttuuri

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

NIKULA, PAULA:

Innovation as an organizational  
success factor  
Using personnel's development ideas  
at the Lahti Aqua Group

75 pages, 6 pages of appendices  
Autumn 2017

## ABSTRACT

---

The results of a well-being at work survey carried out at Lahti Aqua Group in 2016 suggested that the company's personnel considers it as a great strength that they can express their opinions. Nevertheless, over the past three years, neither initiatives nor development ideas were recorded in any way. Because the initiative system at Lahti Aqua Group had ended, one of the key actions in 2017 was to encourage employee initiative.

The purpose of this project was to enhance the current employee initiative process and strengthen the involvement of the case organization's personnel in the development of its operations. The development project was conducted as a participatory action research. Data was gathered at a group work sessions. To support the study, the company's personnel participating in the survey evaluated the usability of the new operating model. Observations made during the project were added to the development data.

The theoretical framework of the thesis is based on both domestic and international sources that introduce the concept of innovation as a multifaceted phenomenon. The theoretical part of the study discusses innovation in organizations, innovation management, innovation capability and the importance of organizational culture.

The results of the study show that organizational culture has a major impact on engaging personnel in a company's business development. The case company's personnel felt to some extent that their ideas were not appreciated enough. In addition, it was unclear how to proceed with regard to already created development ideas. Based on the results, the study presents a new operating model and tool to bring development ideas forward. This helps Lahti Aqua Group to better benefit from its personnel's ideas. The new operating model was introduced with the help of the so-called Ideasta Innovaatioon campaign.

Keywords: innovation, innovation management, innovation enhancement and organizational culture

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	5
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys	5
2	INNOVATIIVISUUS MONIMUOTOISENA ILMIÖNÄ	7
2.1	Kehitysideasta innovaatioksi	7
2.1.1	Innovaatioprosessi	9
2.2	Innovaatiojohtaminen	14
2.3	Henkilöstö innovaatiotoiminnan keskiössä	19
2.3.1	Innovaatiokyvykyys	21
2.4	Organisaatiokulttuuri	23
2.4.1	Henkilöstön motivointi	27
2.5	Innovaatiotoiminnan vahvistaminen organisaatiossa	29
2.5.1	Luova ideointi ja ongelmanratkaisu	32
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	35
3.1	Kohdeorganisaatio	35
3.2	Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet	36
3.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	38
3.3.1	Työryhmätyöskentely	40
3.3.2	Henkilöstökysely	44
3.3.3	Havainnointi	46
3.4	Aineiston analysointi	46
4	TUTKIMUSTULOKSET	49
4.1	Kohdeorganisaatiossa tehdyt toimenpiteet kehitysideoiden aikaansaamiseksi	49
4.2	Henkilöstön innostamiseen ja sitouttamiseen vaikuttavat tekijät yrityksen toiminnan kehittämisessä	51
4.3	Organisaatiokulttuurin vaikutus innovaatiotoiminnassa	53
4.4	Innovointia tukevat työkalut ja menetelmät	54
4.5	Ideasta innovaatioon –kampanja	55
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	58
5.1	Tulosten pohdinta	58

5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	61
5.3	Kehittämishankkeen arviointi	63
5.4	Jatkokehittämisehdotukset	66
LÄHTEET		68
LIITTEET		76

## 1 JOHDANTO

Työnantajan vahva panostaminen henkilöstöön maksaa aina itsensä takaisin. Kun yrityksen henkilöstö voi hyvin, lähtökohtaisesti myös organisaatio voi hyvin. Tämä on kuitenkin haasteellinen asetus nykypäivän työelämässä, kun muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja nopeassa aikataulussa. Organisaatioissa tulee säännöllisesti tarve uudistaa ja kehittää toimintaa. Tarkastelun alla voivat olla yrityksen strategia, toimintatavat, organisaatiokulttuuri, teolliset tai taloudelliset rakenteet tai vaihtoehtoisesti on ryhdytty etsimään esimerkiksi uudenlaisia taloudellisen kasvun lähteitä tarkoittaen, että organisaatioissa ollaan jatkuvan muutospaineen alla.

Suomalaiset ovat kansainvälisesti verraten varsin muutosmyönteisiä ja sitoutuneita oman työpaikkansa ja työtehtäviensä kehittämiseen (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramsted & Heikkilä 2014, 8). Yhä useammissa tapauksissa muutosta ei kuitenkaan johdeta ylhäältä alaspäin vaan onnistuneeseen lopputulokseen tarvitaan jokaista yrityksen työntekijää; spontaanit kommentit, harkitut ajatukset, ideointi- ja innovointi-istunnot, villitkin ideat ovat erittäin tervetulleita ja tärkeässä arvossa, kun kehitetään toimintaa ja tavoitellaan tuloksellisempaa tulevaisuutta. Ehkä juuri tässä piilee syy siihen, miksi Tekesin vuosina 2012-14 rahoittaman MEADOW-tutkimuksen tuloksista oli todettavissa työntekijöiden suhtautumisen työpaikalla tapahtuviin muutoksiin olevan jopa yllättävän muutosmyönteistä (Alasoini ym. 2014, 8).

Tänä päivänä tärkeä osa kehittämistyötä on henkilöstön osallistaminen mukaan kehitystoimintaan. Vaikka uudet ideat ja innovaatiot syntyvät usein yksittäisten henkilöiden ja näiden henkilöiden muodostamien tiimien työpöydillä, edellyttää niiden toteuttaminen kuitenkin laajaa yhteistyötä ja sitoutumista koko organisaatiolta. Se on arvoa luovien innovaatioiden edellytys. (Alasoini ym. 2014, 8.) On siis tärkeää, että innovaatiokyvykkään organisaation sisällä vallitsee oikeanlainen asenne, pitkäjänteinen työote

sekä luottamus ja usko työryhmän tekemiseen. (Vehkaperä, Pirilä & Roivas 2013, 45-49.)

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksia innovatiivisuuden esiintymisestä työpaikoilla niin Suomessa kuin kansainvälisesti on tehty. Innovaatiokeskustelua on käyty jo 1960-luvun alusta lähtien, mutta varsinaista innovaatiotutkimusta on ryhdytty tekemään merkittävästi 1980- ja 1990-luvun taitteessa sekä toisen kerran 2000-luvun alussa (Seeck 2012, 247). Yksi merkittävimmistä kotimaisista innovaatorahoittajista on Tekes. Tekes on muun muassa vuosina 2012-14 tutkinut, kuinka laajasti suomalaisissa yrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa on viime vuosina uudistettu toimintaa ja kehitetty innovaatioita. Lisäksi Tekesin tekemän tutkimuksen kohteena on ollut henkilöstön mukaan ottaminen toiminnan kehittämiseen, kehittämistyön vaikutusten analysointi sekä toteutuneisiin muutoksiin suhtautuminen työntekijätasolla. Kyseisten raporttien ja johtopäätösten lähteinä ovat olleet muun muassa MEADOW-tutkimuksen aineistot ja analyysit. MEADOW-tutkimus (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) perustuu siihen, että yritysten ja organisaatioiden tietoja kerätään sekä työnantajilta että työntekijöiltä. Vastaavia MEADOW-tyylisiä tutkimushankkeita on Suomen rinnalla toteutettu myös muissa Pohjoismaissa kuten Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa. (Aho, Minkkinen & Mäkiäho 2014, 8, 11-12.)

Vuonna 2012 on laadittu kansallinen työelämän kehittämisstrategia, jonka visiona on, että Suomessa on vuonna 2020 Euroopan paras työelämä. Strategiaa toteuttamaan on perustettu työ- ja elinkeinoministeriön koordinoima Työelämä 2020 –hanke. Hankkeen tavoitteena on ollut, että tulevaisuudessa yhä useammassa työpaikassa on uudistumista ja kehittämistä tukeva kulttuuri, jossa toiminnan kehittämistä tehdään yhteistyössä. Hanke pyrkii vaikuttamaan myös siihen, että työpaikoilla pyritäisiin entistä tietoisemmin avoimeen, vuorovaikutteiseen, hallittuun ja ennakoivaan toimintaan, jolla vastata toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Työelämä 2020.)

Suomessa on ollut kuitenkin nähtävissä innovaatiotoiminnan epätasapaino selkeämmin kuin esimerkiksi muissa EU 15 –maissa. Syynä tähän on ollut, että Suomessa on pääasiassa keskitytty jo olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sen sijaan, että tilalle olisi kehitelty uusia ja parempia innovaatioita. Yrityksissä tapahtuva innovointi on pääasiassa mikrokehittämistä, kun tällä hetkellä tarvittaisiin läpimurtoinnovaatiota. Myös kustannusleikkaukset ovat vaikuttaneet yritysten resursseihin kehittää uusia tuotteita ja palveluita. Innovaatiotoiminta on jäänyt lähes poikkeuksetta joko suurten yritysten tai ICT-sektorin varaan. Voidaan myös nähdä, että Suomen taloudellinen epävarmuus on ollut yksi syy siihen, että yritysten uudistumiskyky on jäänyt paikoilleen. Talouden elpymistä on viime vuosina kuitenkin ollut havaittavissa, mikä luo mahdollisuuksia teollisten ja taloudellisten rakenteiden uusiutumiselle. Kestävän kasvun myötä on mahdollista jatkossa tuottaa uusia tuotteita ja palveluita. Tässä avainasemassa ovat innovaatiot. Tekesin teettämän tutkimuksen mukaan talouskasvua voi jatkossa syntyä jo pelkän tuottavuuden kasvusta, sillä suurten ikäluokkien eläköityessä työn määrä ei varsinaisesti tule kasvamaan. (Alasoini ym. 2014, 7-12.)

Vastatakseen edellä kuvattuun, osana nykyisen hallituksen yrittäjyys-pakettia on kehitetty innovaatioaseteli, jonka tarkoitus on lisätä välineitä ja vaikuttavuutta yrittäjyyden edistämiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Innovaatioaseteleitä jaettiin ensimmäisen kerran vuonna 2016 ja setelin arvo on 5 000 euroa. Tekes myöntää innovaatioasetelin rahoitusta hakeville yrityksille ja sen suosio on yllättänyt positiivisesti. Vuoden 2017 syksyyn mennessä innovaatioaseteli oli myönnetty 2 097 mikro- tai pienyritykselle, joista 55 prosenttia on perustettu 2010-luvulla. Lähes puolet kaikista tulleista hakemuksista on jouduttu kuitenkin hylkäämään. Syynä tähän on ollut, että hylätyiltä yrityksiltä on puuttunut uusi tuote tai palvelu tarkoittaen, että kyseessä on ollut vanhan tuotteen parantaminen tai yrityksen yleisen liiketoiminnan konsultointipalvelu, mikä ei vastaa kriteereihin. Maan-tieteellisesti innovaatorahoitusta on myönnetty eniten Uudellemaalle, Pirkanmaalle sekä Pohjois-Pohjanmaalle. Suurin toimialaryhmä on ollut ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toimiala. Seuraavaksi suurimmat



toimialat ovat olleet teollisuus sekä tukku- ja vähittäiskauppa. Innovaatio-  
rahaa myönnetään nykymallin mukaan ainakin vuoden 2019 loppuun asti.  
(Koljonen 2017.)

Innovatiivisen organisaation keskeisenä ominaispiirteenä voidaan pitää  
kykyä tuottaa innovaatioita tavalla, johon henkilöstö haluaa sitoutua.  
Tässä yhteydessä puhutaan työn imusta, mikä tarkoittaa myönteistä  
tunne- ja motivaatiotilaa työssä (Työterveyslaitos 2017). Työn imuun  
yhdistetään myös henkilöstön kokemaa innostusta, tarmokkuutta ja tyytyväi-  
syyttä työtään kohtaan. Tekesin tekemän tutkimuksen mukaan reilu  
neljännes Suomen yrityksistä tai julkisen sektorin organisaatioista täyttää  
innovatiivisen organisaation tunnuspiirteet. Innovatiiviseksi organisaatioksi  
luettiin sellainen yritys tai organisaatio, joka oli viimeisen kahden vuoden  
aikana tuottanut uuden tai merkittävästi parannellun tuotteen tai palvelun,  
johon henkilöstö oli kokenut työn imua vähintään muutamia kertoja  
viikossa. (Alasoini ym. 2014, 28-31.) Eniten innovatiivisia organisaatioita  
on tietointensiivisessä teollisuudessa. Tutkimuksessa todettiin, että uusien  
tuotteiden ja palveluiden kehittäminen lisääntyy johdonmukaisesti organi-  
saation koon kasvaessa. Huomion arvoista oli myös se, että etenkin  
julkisella sektorilla löytyy paljon sellaisia organisaatioita, joissa työn imua  
esiintyy paljon, mutta innovatiivisuus on silti vähäistä. (Alasoini ym. 2014,  
28-31.)

Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaationa on vesihuoltoalalla  
toimiva vesihuolto-yhtiö Lahti Aqua Oy. Vuodesta 1994 vesihuoltolaitos on  
toiminut osakeyhtiömuodossa omistajanaan Lahden kaupunki. Vielä  
tuolloin yhtiö kantoi nimeä LV Lahti Vesi. Lahti Aqua konserni on perus-  
tettu vuonna 2008, jolloin on käynnistynyt myös seudullinen vesihuolto-  
yhteistyö Hollolan kunnan kanssa. Vuodesta 2016 lähtien toiminta-  
alueeseen on kuulunut kuntaliitosten kautta Nastola ja Hämeenkoski.  
Lahti Aqua tuottaa vesihuoltopalvelut kunnan 145 000 asukkaalle. Yhtiön  
palveluksessa työskentelee noin 100 vesihuoltoalan ammattilaista ja  
asiantuntijaa. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut hyvin pientä ja tapahtunut  
lähes poikkeuksetta työntekijän eläköitymisen myötä. Eläkeiän

saavuttavilla työntekijöillä palvelusvuosia voi olla kertynyt jopa 30 tai peräti 40 vuotta. Tämä kertoo, että kohdeorganisaatiossa henkilöstön arvostus työnantajaa kohtaan on suuri, työtehtäviin ollaan sitoutuneita ja kynnys työpaikan vaihtamiselle on merkittävä. Kohdeorganisaatiota kuvaan tarkemmin luvussa 3.1.

## 1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Vuonna 2016 kohdeorganisaatiossa toteutetun työhyvinvointikyselyn tuloksista ilmenee vahvuutena, että työntekijät kokevat voivansa ilmaista omia mielipiteitään. Tästä huolimatta aloitteita tai kehitysideoita ei ole tullut viimeisen kolmen vuoden aikana lainkaan. Aloitetoiminnan tavoitteeksi on määritetty kohdeorganisaatiossa uusien, kehityskelpoisten ajatusten esiintuominen ja työntekijöiden osallistaminen mukaan yhtiön toiminnan kehittämiseen (Lahti Aquan henkilöstöopas 2016). Tähän perustuen voidaan todeta, ettei nykyinen aloitejärjestelmä vastaa enää sille asetettuihin tavoitteisiin. Työni tarkoituksena on tehostaa nykyistä aloitejärjestelmäprosessia ja vahvistaa kohdeorganisaation henkilöstön osallistumista yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Organisaatioiden toimintatavat voivat poiketa radikaalisti toisistaan riippuen millainen organisaatiokulttuuri yrityksessä vallitsee. Työni tavoitteena on laatia kohdeorganisaatiolle edellä mainitut tekijät huomioiden ehdotus toimintamallista, jolla henkilöstön kehitysideat saadaan esiin ja hyödynnettyä. Kehittämishankkeen näkökulmasta on tärkeää huomioida alusta alkaen henkilöstön tarpeet ja vaatimukset, jotta uudesta toimintatavasta tulee koko henkilöstöä sitova toimintamalli.

## 1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeen tutkimuskysymyksen ja sen neljä alatutkimuskysymystä olen muodostanut kohdeorganisaation tarpeesta hyödyntää paremmin henkilöstön kehitysideat.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- Miten henkilöstön kehitysideat saadaan esiin ja hyödynnettyä mahdollisimman joustavasti ja ketterästi?
  - Mitä kohdeorganisaatiossa on tähän asti tehty kehitysideoiden aikaansaamiseksi?
  - Miten henkilöstö innostetaan ja sitoutetaan yrityksen toiminnan kehittämiseen?
  - Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa innovaatiotoimintaan?
  - Millaisia työkaluja ja menetelmiä innovointiin on?

Kehittämishanke koskee Lahti Aqua konsernin koko henkilöstöä. Haen kirjallisuudesta sekä aikaisemmista tutkimuksista tietoa, miten organisaatioissa saadaan tuettua työntekijöiden innovatiivisuutta sekä miten henkilöstö innostetaan mukaan toiminnan kehittämiseen. Tarkastelen erityisesti, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa innovaatiotoimintaan sekä miten johtamisella voidaan tukea innovatiivisuutta organisaatioissa. Innovaatioprosessia kuvaan yleisellä tasolla, mutta en syvenny tarkemmin tuote-, palvelu- tai prosessi-innovaatioiden kuvaamiseen. Kohdeorganisaation nykyistä toimintakulttuuria kuvaan siltä osin, kuin sillä on henkilöstöä osallistava vaikutus toiminnan kehittämisen kannalta. Lisäksi tutkin innovaatio- ja kehittämistoimintaa tukevia ideointimenetelmiä ja innovaatiotyökaluja, joita kuvaan siltä osin kuin ne ovat hyödynnettävissä tämän kehittämishankkeen aiheen tiimoilta.

Kehittämishankkeen teoreettisena viitekehyksenä on innovatiivinen organisaatio, jota tarkastelen innovatiivisuuden, innovaatiojohtamisen, henkilöstön innovaatiokyvykkyyden, organisaatiokulttuurin sekä innovatiivisuutta tukevien työtapojen ja –menetelmien näkökulmista.

## 2 INNOVATIIVISUUS MONIMUOTOISENA ILMIÖNÄ

### 2.1 Kehitysideasta innovaatioksi

Innovaatiot ovat kansantaloudellisesti merkittäviä, sillä niiden koetaan olevan keskeisessä asemassa kansallisen kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Arkikielessä innovaatiot mielletään helposti idean tai keksinnön synonyymeiksi, vaikka innovaatio sinällään ei ole pelkkä idea tai keksintö. Jotta voidaan puhua innovaatiosta, on sen tuotava loppukäyttäjälle jotakin lisäarvoa, esimerkiksi taloudellista tai sosiaalista hyötyä. Tämä ilmenee käytännössä siten, että asiakas on valmis maksamaan uuden innovaation käyttöönottamisesta. (Taatala & Suomala 2008, 9-10.) Työ- ja elinkeinoministeriö määrittelee innovaation osaamisesta syntyväksi kilpailueduksi, josta on hyötyä liiketoiminnassa, yhteiskunnassa ja hyvinvoinnissa. Kyseisen määritelmän mukaan innovaatio voi olla esimerkiksi uuden tiedon, teknologian tai osaamisen soveltamista käytäntöön. Uusi työtapo, johtamismalli, uudella tavalla toteutettu julkinen palvelu tai liiketoimintamalli ovat esimerkkejä innovaatioista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2007.) Toisaalta Mäntyneva (2012,16) on määritellyt idean ja innovaation keskeiseksi eroksi sen, että innovaatio on ideasta jalostetumpi versio, mikä on saatu hyödynnettyä ja otettua käyttöön. Innovaation arvon kannalta ei ole heikentävää merkitystä sillä, onko joku henkilö jo aiemmin toteuttanut saman kehitystoimenpiteen, sillä innovaatiot toteutetaan aina omaan tilanteeseensa ja toimintaympäristöönsä. (Taatala & Suomala 2008, 14-15.)

Useat yhteiskuntatieteilijät ovat havainneet sosiaalisten innovaatioiden ja yhteiskunnan rakenteellisen uudistumiskyvyn linkittyvän kansantalouden ja yhteiskunnan menestykseen pidemmällä tähtäimellä. Sosiaalisille innovaatioille ominaista on, että ne lisäävät yhteiskunnalle hyvinvointia ja sosiaalista pääomaa. Esimerkkeinä sosiaalisista innovaatioista ovat muun muassa sauna ja isyysloma. (Vehkaperä, Pirilä & Roivas, 2013, 31.)

Innovaatioita voidaan siis luokitella sen mukaan, mitä kaikkea innovaatiolla tarkoitetaan ja saadaan aikaan. Innovaation ei tarvitse kuitenkaan olla

kaikille uusi. Riittää kun innovaatio on uusi yksilölle, toiselle yksikölle tai organisaatiolle. (Opetushallitus 2016.) Solatie ja Mäkeläinen (2009, 30) jakavat innovaatiot seitsemään eri luokkaan, joita ovat tuote- ja palvelu-innovaatiot, teknologiset innovaatiot, design-innovaatiot, markkinointi-innovaatiot, jakeluinovaatiot, prosessi- ja kulttuuri-innovaatiot sekä strategiainnovaatiot. Teknologisista innovaatioista käytetään myös termiä radikaalit innovaatiot, sillä ne ovat muuttaneet paljon yhteiskuntaa ja ihmisten toimintatapoja viimeisten vuosikymmenten aikana (Vehkaperä, Pirilä & Roivas 2013, 31). Innovaatioita voidaan tarkastella myös niiden vaikutuksen ja vaikuttavuuden näkökulmasta, jolloin radikaalien innovaatioiden ohella puhutaan pienistä sekä standardeista tai inkrementaaleista innovaatioista. Tällaisia innovaatioita ei kuitenkaan välttämättä aina edes mielletä innovaatioiksi, koska niiden esiintyminen voi tapahtua pienessä kontekstissa. Pieni tai standardi innovaatio voi olla esimerkiksi työpaikalla toteutunut jokin yksittäinen toimintatavan parannus, mikä ei kuitenkaan aikaisemmin ole ollut työntekijöiden käytössä. Inkrementaalien innovaatioiden myötä yrityksen ei myöskään tarvitse muuttaa toimintatapojaan, sillä ne perustuvat yrityksen olemassa oleviin liiketoimintakonsepteihin ja prosesseihin. (Taatala & Suomala 2008, 14-15; Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 23.)

Tekesin tekemän teknologiakatsauksen (2007, 1) mukaan innovaatiot ovat uudistumisen, talouskasvun, kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin moottoreita. Innovaatiot syntyvät käytön myötä markkinoilla. Jokaisen innovaation takana on kuitenkin innovatiivinen ihminen ja yritys. (Rilla, Saarinen, Kivisaari, Konttinen, Mäkinen, Oksanen, Pesonen & Rantakari 2007.) Kehittämistoimintaa tapahtuu siis ensisijaisesti arkisessa työssä. Kehittäminen ja uusien asioiden oppiminen tulisi luontaisesti sisältyä jokaisen työntekijän ja johtajan perustyöhön. Kehittämistoimintaa on syytä tehdä niin koko työyhteisöä koskevan kehittämisen, että yksilöllisten tarpeiden näkökulmasta. (Rissanen & Lammintakanen 2012.) Innovaatiot ovat hyvien ideoiden lopputuloksia, joiden taustalla ovat ammattitaitoiset ja innovatiiviset yksilöt (Leavy 2005, 40). Useissa organisaatioissa innovaatiot ovat menestyksen elinehto.

### 2.1.1 Innovaatioprosessi

Innovaatioprosessi kuvaa yleisesti ajanjaksoa ideoiden etsimisestä innovaatioiden syntymiseen. Innovaatiotoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa kuvataan innovaatioprosessin sisältöä hyvin monella eri tavalla. Mäntyneva (2012, 95) on yksinkertaistanut innovaatioprosessin kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat ideointi ja konseptointi, kehitystyö sekä uuden innovaation kaupallistaminen ja käyttöönotto. Apilo ym. (2007, 34) esittelevät sen sijaan vielä riisutumman version innovaatioprosessin vaiheista, jakaen sen prosessin alkupäähän eli innovointivaiheeseen ja tämän jälkeen tulevaan toteutusvaiheeseen. Viestinnän keskusliiton innovaatiolinjaukset 2010 –julkaisussa innovaatioprosessia kuvataan viiden eri vaiheen avulla, joita ovat:

- tiedon keruu ja sen analysointi,
- ideoiden (aloitteiden ja keksintöjen) tuottaminen ja etsiminen,
- ideoiden arviointi ja valinta jatkokäsittelyyn,
- konseptointi, alustavan ratkaisun muodostaminen ja edelleen kehittäminen sekä
- kaupallistaminen tai toteuttaminen.

Ominaista innovaatioprosesseille siis on, että niiden ympärillä leijuu joukko erilaisia toiminnallisia vaiheita, joissa ideoidaan, luodaan, kehitetään, prosessoidaan, testataan ja arvioidaan uusien ideoiden sopivuutta vastaamaan yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Lisäksi innovaatioiden tuottamisessa ja prosessiin valmistautuessa tulisi osata lähtökohtaisesti ennakoida mahdollisia tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia muun muassa teknologian ja markkinoiden kehityksestä sekä ottaa huomioon kilpailijat, heikot signaalit ja muut yhteistyöverkostot, jotka osaltaan vaikuttavat strategiaan valintoihin ja tätä kautta lopulliseen innovaatioon. Lisäksi asiakasnäkökulman huomioiminen innovaatioiden tuottamisessa on korostunut, jotta uusia tuotteita ja palveluita kehittäessä vastataan varmasti asiakkaiden kysyntään ja odotuksiin.

(Innovaatiolinjaukset 2010, 8.)

Innovaatioprosessin alkupää vaatii kaikkein eniten työtä. Se voidaan nähdä prosessin haasteellisimpana, jopa kaaosmaisena vaiheena, jota kuvataan englannin kielisellä termillä fuzzy front end. Vaikka alkupään vaihetta ei voi selkeästi havainnollistaa prosessimuotoon, voidaan sen nähdä sisältävän selkeitä tehtäväkokonaisuuksia kuten mahdollisuuksien tunnistamista, ideointia ja niiden kehittämistä sekä ideoiden arvioimista. (Apilo ym. 2007, 114, 131-134.) Myös Viestinnän keskusliiton innovaatiolinjaukset 2010 –julkaisussa prosessin alkuvaiheissa toistuvat samat osa-alueet, joita jokaisen työntekijän tulisi olla mahdollista toteuttaa omassa työssään. Alkupään toiminnan tuloksilla on nähty olevan merkittävä vaikutus innovaatioprosessin jatkoon kannalta, sillä tässä vaiheessa tehdyt päätökset heijastuvat pitkälti projektin myöhempisiin toimintoihin. Sen takia työntekijöitä tulisi rohkaista luovaan ajatteluun ja karsia turha kriittisyys pois. Innovaatioprosessin edetessä vaikutusmahdollisuudet loppu-tulokseen vaikeutuvat ja vähenevät. Näin ollen on tärkeää, että prosessin alkupäässä saadaan kehitettyä runsaasti vaihtoehtoisia ideoita, jotta työskentelyn edetessä on mahdollista valita niistä soveltuvimmat jatkotyöstettäväksi. (Apilo ym. 2007, 114, 132, 148-151.)

Varsinaisesta toteutusvaiheesta puhutaan myös konseptoinnin termillä. Konseptoinnilla tarkoitetaan alustavan ratkaisun luomista sekä edelleen kehittämistä. Kyseiset vaiheet voivat toistua useasti ja toteutusvaihe ei välttämättä etene lineaarisesti. (Innovaatiolinjaukset 2010, 7.) Apilo ym. (2007, 151) ovat jakaneet konseptointivaiheen neljään eri tasoon sen mukaan kuinka pitkälle tulevaisuuteen tähdätään. Eri konseptointivaiheiden kuvaukset on havainnollistettu taulukossa 1. Visioiva konseptointi tarkastelee kauas tulevaisuuteen ja toimii pääasiassa johdon strategisen suunnittelun työvälineenä. Visualisointi on päätöksenteon apuväline ja se auttaa luomaan mielikuvia edelläkävijöistä. Kehittävä konseptointi on sen sijaan jo askeleen lähempänä nykyhetkeä ja siihen voidaan osallistaa esimerkiksi yrityksen tärkeimpiä asiakkaita. Kehittävän konseptoinnin tulisi niin ikään olla jatkuva prosessi, jossa kehitystyön ja arvioinnin kautta osataan yrityksessä nähdä, milloin konsepti on riittävän valmis liitettäväksi sopivaan toteutusprojektiin. Määrittelevä konseptointi

on edellisiin konseptointivaiheisiin verraten jo varsin konkreettista tekemistä, jossa tavoitteena on kaupallistaa valmiit konseptit sopiville markkinasegmenteille. Määrittelevässä konseptoinnissa hyödynnetään olemassa olevaa osaamista ja se on huomattavasti yleisempää kuin aiemmin kuvatut konseptointitasot. Ratkaiseva konseptointi on sen sijaan kaikkein lähimpänä käytännön tekemistä. Ratkaisevaa konseptointia toteutetaan pääasiassa kehitysprojekteissa, joissa poikkifunktionaalisten konseptointitiimien merkitys korostuu; tärkeintä on saada kehitysprojektiin mukaan sellaiset henkilöt yrityksestä, joilla on riittävä tietämys, kyvykkyys ja halu osallistua kehitystyöhön. Kaikissa näissä konseptointitasoissa työn haasteena voidaan kuitenkin nähdä riittävän ajan löytäminen yrityksen resursseista. Myös prosessin omistajan näkökulmasta haasteellisena voidaan toteutusvaiheessa kokea toiminnan ohjaukseen liittyvät seikat kuten tulisiko konseptoinnin olla koordinoitua ja tarkasti ohjattua vai mahdollistaa työryhmän joustava ja omatoiminen työskentely. (Apilo ym. 2007, 151-156.)

TAULUKKO 1. Konseptoinnin neljä tasoa (mukaillen Apilo ym. 2007, 152-156)

Konseptointitaso	Tavoite	Toteutustapa	Haasteet	Mahdollisuudet
<b>Visioiva konseptointi</b>	Konkretisoi tulevaisuuden mahdollisuuksia	Jatkuva strategisen suunnittelun prosessi	Ajan ja oikeuden henkilöiden löytäminen	Päätöksenteon apuväline, luo mielikuvia edelläkävijöistä
<b>Kehittävä konseptointi</b>	Asiakaslähtöinen konsepti- ja toteutussuunnittelu	Jatkuva prosessi	Ajan löytäminen	Haastaa vanhat toimintatavat, mahdollistaa asiakastarpeiden tunnistamisen tulevaisuudessa
<b>Määrittelevä konseptointi</b>	Luo vaihtoehtoisia konsepteja	Esisuunnittelu projekteissa	Ajan ja oikeiden resurssien löytäminen	Havainnollistaa syntyneet vaihtoehdot, päätöksenteon apuväline
<b>Ratkaiseva konseptointi</b>	Suunnitelmasta määrittelyvaiheeseen	Kehitysprojektit	Poikkifunktionaalisten tiimien hyödyntäminen	Luo kysyntää ja tarvetta vastaavia ratkaisuja

Mäntynevan (2012, 110) mukaan innovaatioprosessissa käynnistyy konseptointivaiheen jälkeen kehittämisvaihe, jossa syntyy varsinainen uusi tuote tai palvelu. Usein kehitysvaihe toteutetaan projektin omaisesti, jolloin on tärkeää kiinnittää huomiota, että projekti etenee suunnitellusti ja johdonmukaisesti. Ajallisesti kehittämisvaihe voi kestää pitkään jo siitäkin

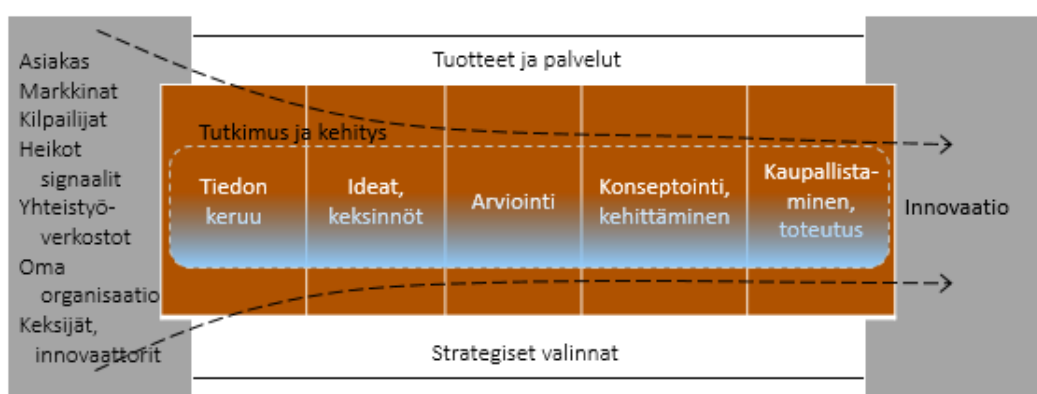


syystä, että uusia innovaatioita suunnitellessa tuotavaksi markkinoille, ajoituksella on tärkeä merkitys. Lisäksi nopeasti toteutetuilla innovaatioilla on olemassa omat riskinsä, jotka saattavat aiheuttaa organisaatiossa muun muassa kustannuspainetta tai henkilöstön väsymistä. Ylipäänsä kehitysvaiheessa olisi tärkeää tunnistaa mahdolliset tuotteeseen tai palveluun kohdistuvat epäonnistumiset nopeasti, jottei niiden kehittämiseen kohdenneta turhaan resursseja. Yrityksissä, joissa on vahva innovaatiokulttuuri, keskeytettyjä projekteja ei kuitenkaan nähdä epäonnistumisina vaan kehitystyötä ja uudistumista tukevinä oppimistilanteina. (Mäntyneva 2012, 110-112.)

Suomalaisissa yrityksissä innovaatiotoiminnan keskeisenä haasteena on uuden tuotteen tai palvelun kaupallistaminen. Kun innovaatiota ryhdytään kaupallistamaan ja markkinoimaan tulisi aina varmistaa, että tuotteelle on riittävä kysyntä ja kohderyhmä ovat markkinoijien tiedossa. Tämä edellyttää asiakas- ja markkina-analyysien laatimista ja toimintaympäristön tuntemista, jotta lanseeraus osataan tehdä oikeaan aikaan ja kohdentaa oikeille asiakassegmenteille. (Mäntyneva 2012, 112-114.) Myös Innovaatiolinjaukset 2010 –julkaisussa kaupallistaminen ja toteutusvaihe on nähty viimeistelevän innovaatioprosessin. Innovaatioprosessiin viimeinen vaihe eli kaupallistamisvaihe ei siis tapahdu itsestään vaan jokainen uusi innovaatio tarvitsee markkinointia myynnin edistämiseksi. Kaupallistamisessa johdon tuki korostuu, sillä se vaatii vielä merkittävää taloudellista panostusta yritykseltä. Tässä vaiheessa ilmenee, oliko kehitystyöhön kohdistetut resurssit riittävät ja maksaako uusi innovaatio kehitysvaiheessa kohdistetut panokset takaisin – siis saavutettiinko innovaatiotoiminnalla tavoiteltua, liiketoiminnan taloudellista kasvua. (Mäntyneva 2012, 115-120.)

Koska uudet innovaatiot ovat yrityksen kilpailukyvyn säilymisen kannalta olennaisessa roolissa, on tärkeää huolehtia, että innovaatioprosessit on suunniteltu yrityksessä huolella ja ne kuuluvat osaksi yrityksen pääprosesseja. Kuviossa 1 on havainnollistettu esimerkin luonteisesti edellä yksityiskohtaisemmin esiteltyä innovaatioprosessia. On kuitenkin hyvä

muistaa, että ei ole olemassa yhtä oikeaa innovaatioprosessia, mitä voitaisiin monistaa yrityksestä toiseen. Avainasemassa prosessien suunnittelussa ovat ihmiset eli innovaatioiden kehittäjät. Innovaatio-prosessin onnistumisen kannalta kaikkein olennaisinta on saada prosessiin monipuolisesti mukaan eri tulosyksiköiden asiantuntijat. Lisäksi koko henkilöstön on oltava kehitystyöhön sitoutunut. (Apilo ym. 2007, 34-36.)



KUVIO 1. Esimerkki innovaatioprosessista (mukaiillen Viestinnän keskusliiton innovaatiolinjaukset 2010 –julkaisu, 8)

Innovaatioprosessin onnistuminen vaatii aina johdon sitoutumisen, sillä prosessin eri vaiheissa tarvitaan erilaista johtamista. Myös Tuominen (2014, 34) peräänkuuluttaa, että paraskaan prosessi ei takaa onnistumista, ellei ole selvillä kuka tekee päätökset. Hänen mukaansa päätös siitä mitä tehdään pitäisi olla koko prosessin tärkein asia jatkaen, että nykymaailmassa prosessin sujuvuus on lopputulosta tärkeämpi. (Tuominen 2014, 34-37.) Johtaminen liittyy siis olennaisesti innovaatio-prosessin onnistumiseen. Johtamisen näkökulmasta prosessi pitää sisällään kolme erilaista vaihetta, jotka ovat innovointivaihe, osaamisvaihe sekä tehokkuusvaihe. Innovointivaiheessa edellytetään johtajalta erityisesti mahdollisuuksien luomista, riittävää resurssien varaamista, sopivaa haastamista sekä tukea visiointiin. Johtamisen ei tulisi kuitenkaan liikaa rajoittaa vapaata ja luovaa ajatustyötä. Työntekijöille tulisi työajan

puitteissa antaa aikaa verkostoitua ja tavata ihmisiä niin oman organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Joillekin tämä saattaa tarkoittaa henkilökohtaiselle epämukavuusalueelle siirtymistä, jolloin esimiehen antama tuki ja kannustus nousevat tärkeään rooliin. Osaamisvaiheessa johtajan tärkein työ on saattaa erilaiset osaajat yhden pöydän ääreen ja varata heille riittävästi resursseja. Tälle vaiheelle ominaista on, että konseptitasoiset ideat alkavat hioutua hiljalleen suunnitelmiksi. Johtamisen haasteena voi kuitenkin olla vaikeus saada iso asiantuntijaryhmä miettimään uusia näkymiä vielä kertaalleen, jottei liian varhaisessa vaiheessa ajauduttaisiin työstämään vain yhtä vaihtoehtoa eteenpäin. Viimeisessä tehokkuusvaiheessa tulee panostaa eritoten toimivaan yhteistyöhön. Tehokkuusvaiheessa tiedetään mitä tehdään ja tekemisessä on havaittavissa jopa tietynlaista kaavamaisuutta; hyväksi havaitut käytännöt ovat tärkeässä osassa projektin onnistumisen kannalta. Johtamisen näkökulmasta kontrollointi korostuu ja aikataulussa pyritään pysymään kiinni toimien ennalta laadittujen suunnitelmien mukaisesti. Yhteistä näille kaikille vaiheille prosessin näkökulmasta on, että johtajan on osattava johdatella työntekijät oikeaan suuntaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuuden tulee myös tukea organisaation innovaatio-kulttuuria, johon innovaatioprosessin vaiheet asettavat erilaisia vaatimuksia. (Apilo ym. 2007, 113-115.) Organisaatiokulttuuri elää ja mukautuu esimerkiksi sen mukaan millaista osaamista, vuorovaikutusta tai yhteistyötä tarvitaan prosessin eri vaiheissa. Tämä tulee johtajan huomioida. Tuominen (2012) muistuttaa, että organisaatioissa kulttuuri on aina vahvempi kuin hallittavat prosessit. Mikäli prosesseissa on väljyyttä, voi organisaatiokulttuuri saada innovaatioprosessin pysähdyksiin.

## 2.2 Innovaatiojohtaminen

Innovaatiojohtaminen on johtamisen osa-alue, jolla ohjataan yrityksissä tapahtuvaa innovaatiotoimintaa sekä sen avulla saavutettuja tuloksia – innovaatioita. Innovaatiojohtamisen merkitys on korostunut, sillä tänä päivänä yritykset tarvitsevat enemmän innovaatioita yllä-

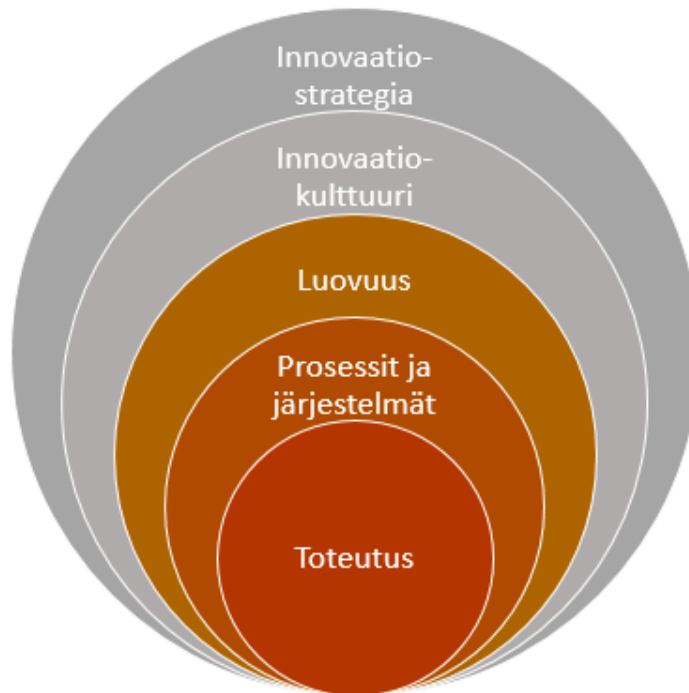
pitääkseen kilpailukykyään ja kasvattaakseen liiketoimintaansa. Hyvin johdettu innovaatiotoiminta on aina yhteydessä liiketoiminnan kannattavuuteen. Menestyäkseen, yrityksissä tulee kuitenkin turvata riittävät resurssit innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Innovaatiojohtamisen edellytyksenä on nähdä työntekijät yksilöinä, jotka oppivat, kehittyvät ja haluavat käyttää asiantuntemustaan liiketoiminnan kehittämiseksi ja uudistamiseksi. (Mäntyneva 2012, 11, 24, 74-75.)

Innovaatiojohtamisessa muutos, joustavuus ja luovuus korostuvat. Innovaatiojohtajan tulisi siis tietoisesti motivoida ja innostaa henkilöstöä luovuuteen sekä rohkaista kehittämään strategista reagointia lisäten kykyä havaita ympäristössä tapahtuvat muutokset ja niiden tuomat haasteet (Hautamäki 2010, 132). Viime vuosien aikana keskustelu innovaatioiden tärkeydestä ja innovaatiostrategioista on kiivastunut, sillä on ryhdytty pohtimaan, miten yritysten innovatiivisuutta voitaisiin edistää hyvinvoinnin ja kansainvälisen menestyksen rinnalla (Seeck 2012, 247-251). Suomalainen innovaatiojohtaminen on keskittynyt pääasiassa tuotekehitystyöhön. Selittävänä tekijänä tälle on ollut, että etenkin suomalaiset teknologia-yritykset ovat olleet innovoimassa maailman kärjessä. Esimerkiksi vuonna 2006 Business Week –lehti ja Boston Consulting Group listasivat Nokian 13. innovatiivisimmaksi yritykseksi maailmassa. Tästä 10 vuotta eteenpäin, vuonna 2016 Forbes listasi maailman sadan innovatiivisimman yrityksen joukkoon muun muassa hissejä, liukuportaita ja automaattiovia valmistavan Koneen, joka saavutti ainoana suomalaisena yrityksenä listauksessa sijan 56 (Markkinointi & Mainonta 2016).

Innovaatiojohtamisessa olennaista on keskittyä tekemään oikeita asioita oikein. Prahalad ja Krishnan (2011, 72) painottavat, että organisaatioissa johtajien päätehtävänä on saada yrityksen kaikki prosessit ja järjestelmät tukemaan yrityksen sosiaalisia ja teknologisia rakenteita siten, että innovaatiotoiminnalle on suotuisat edellytykset. Innovaatiojohtamisen haasteena nähdään tänä päivänä olevan teknologisten murrosten etsiminen. Näiden murrosten löytäminen ja hyödyntäminen omassa liiketoiminnassa on yritysten kilpailukyvyyn syntymisen kannalta elinehto.

Saman toimialan kilpailijoita ei enää tarvitse kokea uhkana, sillä uudet innovaatiot nousevat esiin ennemmin perinteisen kilpailun ulkopuolelta. Tämä ei kuitenkaan sulje pois tosiasiaa, että innovaatiotoimintaa ja innovaatioita tulee johtaa. Innovaatiojohtamisessa on nähtävissä erilaisia osa-alueita, joita kaikkia johtajan on kyettävä hallitsemaan. Näitä osa-alueita ovat innovaatiokulttuuri, -resurssit, -strategia ja -prosessi. Näistä kolme viimeisintä muodostavat yrityksen innovaatorakenteen. Innovaatio-prosessi etenee yrityksessä laaditun innovaatiostrategian mukaisesti. Tätä prosessia tukevat innovaatorakenteeseen kuuluvat tiedon ja tietämyksen johtamisjärjestelmät sekä innovaatioita tukevat organisaatorakenteet kuten innovaatiokulttuuriin liittyvät tekijät. Innovaatiojohtamisen tulee siis olla organisaation liiketoimintastrategiaan kiinteästi kytkettyä toimintaa, mikä heijastuu kunkin yrityksen toimintatavoissa eri tavalla. Mitään tietynlaista innovaatiojohtamisen mallia ei tästä syystä ole voitu luoda. Tärkeämpää on keskittyä luomaan yrityksessä ne edellytykset, joiden avulla innovaatioiden syntyminen ja kehittyminen mahdollistetaan. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että innovaatiojohtamista tapahtuu yrityksessä usealla organisaatiotasolla. (Apilo ym. 2007, 34-37, 39.)

Myös Solatie & Mäkeläinen (2009, 140) peräänkuuluttavat, että yrityksissä tehtävää innovaatiotoimintaa ja sen johtamista tulee tehdä kokonaisuutena. He esittelevät innovaatiotoiminnan sateenkaarimallin viisi kaistaa, mikä kiteyttää myös innovaatiojohtamisessa huomioitavat osa-alueet. Näitä ovat innovaatiostrategia, innovaatiokulttuuri, luovuus, prosessit ja järjestelmät sekä toteutus (Solatie & Mäkeläinen 2009, 141.) Sateenkaarimalli on havainnollistettu kuvioon 2. Yhteenvetona voi todeta, että onnistunut innovaatiojohtaminen edellyttää ennen kaikkea toimintaan vaikuttavien osa-alueiden tiedostamista. Kuitenkin huomion arvoista on, että tarkkojen johtamiskäytäntöjen ohella tarvitaan kannustavaa ja ihmisläheistä johtamista, jota toteutetaan vuorovaikutteisesti henkilöstön kanssa (Mäntyneva 2012, 17).



KUVIO 2. Innovaatiotoiminnan viisi kaistaa (Solatie & Mäkeläinen 2009, 141)

Innovaatiojohtaminen edellyttää siis taitoa johtaa niin asioita kuin ihmisiä. Siksi on tärkeää osata tunnistaa innovaatioprosessissa ne vaiheet, milloin johtaminen on enemmän asiakeskeistä (management) ja milloin tulee keskittyä enemmän ihmisten johtamista (leadership). Useimmiten prosessin alkupäässä johdetaan ja valmennetaan ihmisiä. Ihmisten johtamisella pyritään vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen ja toimintoihin. (Parks 2005.) Sen avulla ohjataan esimerkiksi luovaan ajatteluun ja ideoiden kehittämiseen. Johtajan tehtävänä on tällöin viitoittaa suuntaa ja luoda motivaatiota kohti yhteisiä tavoitteita, jotta innovaatioprosessi saadaan onnistuneesti käyntiin. Prosessin edetessä ihmiset alkavat yhä enemmän ohjata ja johtaa itse itseään, jolloin prosessin loppupäässä keskitytään enemmän asioiden johtamiseen. Tällöin toiminta on jo selkeästi tavoitteellisempaa ja konkreettista tekemistä. Johtajan tehtävänä on prosessin loppupäässä lähinnä varmistaa, että tavoitteet tulevat saavutetuksi. Innovaatiojohtamisen ei

tulisi kuitenkin olla yhden ihmisen tai yksikön vastuulla vaan sen tulisi koskettaa koko yritystä. Kun koko organisaatio on sitoutunut innovatiiviseen toimintakulttuuriin, välittyy se aina henkilöstön toimintatavoissa aloitteellisuutena. (Apilo ym. 2007, 38-39.) Strategisena kysymyksenä voisi kuitenkin esittää, miten innovaatioiden syntymistä tulisi johtaa. Tuominen (2012) vertaa tätä luovuuden johtamiseen; Luova työ on haastavaa, sillä sitä ei voida opiskella kirjoista ja kansista. Vähintäänkin yhtä haastavana voidaan pitää innovaatioiden johtamista, jossa johtamisotteeseen tulee olla rohkeaa ja tekijöitä rohkaisevaa. Lisäksi innovaatiojohtajan tulee oman luovuutensa lisäksi saada välitettyä luova ilmapiiri työyhteisöön kaiken arkisen työn ja siihen kuuluvien prosessien välimaastossa. Kun ihmisiä rohkaistaan tekemään asioita eri tavalla ja paremmin, syntyy luovaa toimintaa ja mahdollisesti myös uusia innovaatioiden alkuja. (Tuominen 2014, 48, 65-66.)

Jokaisessa organisaatiossa on yrityksen omia normeja ja käytänteitä, jotka määrittelevät, millainen johtaminen ja millaiset prosessit soveltuvat juuri kyseiseen organisaatioon. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yrityksen strategia, organisaatiokulttuuri, toimintatavat sekä henkilöstö. Näitä tekijöitä voidaan ja tulisi hyödyntää johtamisen välineenä innovatiivisuuden aikaansaamiseksi. Näkyvä ja aktiivinen osallistuminen johtamisen kaikilla tasoilla läpi organisaation, on kuitenkin kriittinen tekijä innovatiivisuuteen sitouttamisessa. Johtajien tulisi varmistaa, että työntekijöillä on kyky hyödyntää innovaatiotoimintaan soveltuvia työkaluja ja menetelmiä omassa työssään ja huolehtia, että henkilöstön motivaatio näiden työkalujen ja -menetelmien käyttöön on kunnossa. Jo pelkästään johtajan toimintatavat voivat tarjota lähtölaukauksen työntekijöiden ideoinnille ja ideoiden toteuttamiselle (Den Hartog & De Jong 2007, 57). Toisaalta työntekijöiden tietoinen saattaminen oman mukavuusalueensa ulkopuolelle voi toimia osalla ihmisistä innovatiivisuutta lisäävänä tekijänä. On esimerkiksi huomattu, että toimitilat ja erilaisten virtuaalisten toimintamahdollisuuksien tarjoaminen työmenetelminä voivat sinällään rohkaista luovaan ajatteluun ja innovatiivisuuteen. Myös rohkaiseminen riskien ottamiseen on olennaista, kun halutaan saada innovatiivisuus osaksi

organisaation toimintakulttuuria. (Innovations and leadership 2008, 37-38; Mäntyneva 2012, 64.) Lisäksi Seeck (2012, 249) muistuttaa, että vieraassa työympäristössä toimiminen voi poikia herkemmin uusia ideoita, jopa radikaaleja innovaatioita.

Johtajan rooli innovatiivisen toiminnan edistämiseksi on siis ilmeinen. Johtamisella ei tule kuitenkaan liikaa rajoittaa työntekijöiden työntekotapoja. Tässä on paljon yhteneväisyyttä muutosjohtamiseen; liiallisella työntekotapojen rajoittamiselle tyrehdytetään uudet ajatusmallit ja toimintatavat. Innovatiivinen työote vaatii työelämässä siis rohkeutta ja luovuutta tekijältään, sillä innovaatiot eivät synny pakon edessä (Tuominen 2012). Muutosjohtamiseen perehtynyt tekniikan tohtori, Työterveyslaitoksen pääjohtaja Antti Koivula on samoilla linjoilla kyseisen ajatuksen kanssa. Koivula haluaa innostaa koko suomalaisen työelämän samanlaiseen rohkeuteen, mikä startup-maailmassa tällä hetkellä vallitsee. Hän vetoaa työelämän kilpailukenttään ja toteaa, että yleensä erilaisuus tuo erinomaisuutta. (Vasama 2015, 2.)

### 2.3 Henkilöstö innovaatiotoiminnan keskiössä

Työntekijät voivat olla päivittäisessä työssään monella tapaa työelämän innovaattoreita. Yhteistä näille innovaattoreille on kyky olla luomassa, käyttöönottamassa sekä levittämässä organisaatioon esimerkiksi uutta tuotetta, toimintatapaa tai palvelua. (Inno-Vointi 2017.) Tästä hyötyvät niin henkilöstö kuin työnantaja; kun relevantit työn ja toimintatapojen kehitys-ideat saadaan paremmin esiin, dokumentoiduksi ja vietyä käytäntöön, on sillä suoranaisia vaikutuksia myös liiketoiminnan tuottavuuteen. Yritysten innovaatioaktiivisuus ja uudistuminen kulkevat käsi kädessä (Alasoini ym. 2014, 18). Kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että kehittäminen on tarvelähtöistä ja henkilöstö osallistetaan siihen mukaan. Käytännössä tämä tarkoittaa tarpeiden tunnistamista, tavoitteiden asettamista, ratkaisujen kehittämistä, testausta, vuoropuhelua, arviointia, valintoja sekä viime kädessä valitun ratkaisun yleistämistä koko henkilöstöä sitovaksi toimintamalliksi. (Innokylä 2017.) Mikään kehittämis-



prosessi ei kuitenkaan ole samanlainen eikä näin ollen noudata tietynlaista etenemistä. Johdon sitoutuminen edesauttaa asetettuun tavoitteeseen pääsemistä. Työntekijöiden näkökulmasta innovaatiotoiminnassa johdon avaintehtävänä on luoda organisaatioon sellainen ilmapiiri, jossa työntekijöillä on tunne, että heitä kuunnellaan ja henkilöstön ideoista välitetään aidosti (Alasoini ym. 2014, 22).

Kun organisaatiossa vallitsee innostunut ja avoin työilmapiiri, on huomattavasti todennäköisempää, että yhä useampi työntekijä innostuu parantamaan yritystoimintaa aloitteellisuuden kautta. Turvaamalla toimivat johtamisjärjestelmät, toimijoiden yhteistyö ja muut verkostot, varmistetaan yrityksessä riittävät resurssit innovaatiotoiminnalle. (Vehkaperä, Pirilä & Roivas, 2013, 45-49.) Lisäksi on nähty erityisesti neljän organisatorisen piirteen vaikuttavan työntekijöiden tapaan tuottaa innovaatioita. Näitä piirteitä ovat interaktiivisuus, nopeasyklisyys, avoimuus ja integroituneisuus. Interaktiivisuudella viitataan monipuoliseen vuorovaikutukseen, jonka kautta syntyy innovaatioita erilaista osaamista ja tietoa omaavien toimijoiden synnyttämänä. Nopeasyklisyydessä painotetaan asiakkaiden, käyttäjien ja muiden toimijoiden jatkuvaa yhteydenpitoa. Avoimuudella korostetaan sitä, millainen merkitys hajautetuilla ja vuorovaikutteisilla verkostoilla on innovaatioiden syntymiseen. Integroitumisella tarkoitetaan, että innovaatiotoiminnan tulisi olla osa organisaation muuta toimintaa. Lisäksi integroitumisella pyritään aikaansaamaan osallistava organisaatio. (Alasoini 2011, 116.)

Innovaatiotoiminnan esteitä voivat kuitenkin olla hyvin arkipäiväiset asiat kuten kiire, totutut työtavat, kaikkitietävät asiantuntijat tai innovaatioprosessin alkupäänvaiheessa aiheen liiallinen rajaaminen. Jotta innovaatioita saavutettaisiin, on tärkeää huolehtia kokonaisvaltaisesti organisaation toimintakyvystä. (Vehkaperä, Pirilä & Roivas, 2013, 45-49.) Organisaation innovatiivisuuden haasteina voi myös olla löytää yksilöllisiä ammattilaisia, jotka täyttäisivät juuri kyseisen yrityksen asettamat toiminnalliset vaatimukset. Henkilö voi olla luova ammattilainen, mutta välttämättä hän ei sovellu osaksi kyseisen organisaation työryhmää

yksilöllisistä ominaisuuksista, kuten luonteenpiirteistä johtuen. Sekä Leavy (2005, 41-42) että Martins ja Terblance (2003, 71) painottavat työntekijöiden rekrytoinnin merkitystä innovatiivisen ja luovan organisaatiokulttuurin edistämiseksi. Myös Mattila, Ormala ja Tukiainen (2014, 20-21) selvittivät tutkimuksessaan yritysten innovaatiotoiminnan haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä. Keskeisinä haasteina tutkimustuloksista nousivat esille johtamisosaamisen monipuoliset tarpeet, strategioiden rajoittavuus sekä heikoksi ennustetun tuoton vuoksi hyödyntämättä jäävät, mahdolliset innovaatiot. Tutkimustulokset kuitenkin vahvistivat sitä tosiasiaa, että innovaatiotoiminnalla pyritään organisaatotasolla varmistamaan yritysten elinkelpoisuus ja kehittämään uudenlaista liiketoimintaa. (Mattila ym. 2014, 20-21.)

### 2.3.1 Innovaatiokyvykkyys

Organisaation innovaatiokyvykkyys edellytyksenä ovat innovatiiviset, luovat ja aikaansaavat työntekijät, jotka kykenevät tuottamaan uusia ideoita ja keksintöjä. Näitä ominaisuuksia voidaan tukea erilaisin keinoin, kuten panostamalla henkilöstön työhyvinvointiin, työilmapiiriin sekä organisaatiokulttuuriin. Yksi tapa, jolla organisaatiot voivat edesauttaa yksilöiden innovatiivisuutta on, että työntekijöille annetaan mahdollisuus olla luovia ja innovatiivisia. (Vehkaperä, Pirilä & Roivas, 2013, 45-49.) Innovatiivisuus kattaa kaikkien niiden toimintojen kirjon, joilla voidaan lisätä tuotteiden, palveluiden ja koko liiketoiminnan arvoa (Ahmed 1998, 30-31). Innovatiivisuus käsitteenä kuvaa siis yrityksen kykyä uusiutua ja tuottaa innovaatioita (Alasoini ym. 2014, 28). Innovatiivisuus näyttäytyy organisaatioissa kuitenkin eri tavoin, sillä organisaatioiden innovaatiokyvykkyys vaikuttaa moni tekijä. Nurmela ja Rintala (2014, 9) ovat määritelleet innovaatiokyvykkyys ja innovatiivisuuden kyvyksi hankkia ja ylläpitää niitä vaadittavia tietoja ja taitoja, jotka ovat olennaisesti vaikuttamassa innovaatiotoiminnan hallinnassa ja innovaatioprosessin onnistumisessa organisaatioissa. He määrittelevät innovaatiokyvykkyys avainelementeiksi osaamisen, toteutuskyvyn ja alustat. Alustoilla kuvataan

tekijöitä, joita hyödyntäen osaamista voidaan hyödyntää tekemiseksi ja tulokseksi. Näitä tekijöitä ovat innovaatiokulttuurin, -strategian ja -prosessien ohella muun muassa työkalut, tahtotilat, tavoitteet ja verkostoituminen. Osaamisella tarkoitetaan organisaation työntekijöiden hallussa olevia tietoja ja taitoja. Toteutuskyky kuvaa sen sijaan niitä prosesseja, joiden avulla tulokset on mahdollista toimittaa käyttäjille ennalta tehdyn suunnitelman mukaisesti. (Nurmela & Rintala 2014, 9.)

Myös Saunilan (2009, 74) tekemässä diplomityössä tutkittiin organisaation innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimustuloksissa hän toteaa innovaatiokyvykkyyden määritelmän jäävän kuitenkin epäselväksi, sillä innovaatiokyvykkyys määritellään eri tavalla eri julkaisuissa. Hän kuitenkin toteaa innovaatiokyvykkyyden vaativan erilaisten osaamisten yhdistämistä. Lisäksi tutkimustuloksista käy ilmi, että innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavat johtaminen ja päätöksentekojärjestelmät, prosessit ja fyysinen ympäristö, yhteistoiminta ja organisaatioiden väliset rajapinnat, organisaatorakenteet, ilmapiiri ja toimintakulttuuri sekä yksilön luovuus, osaaminen ja suhteet. Myös käytännöt, joissa työntekijöille annetaan vastuuta ja valtaa tehdä päätöksiä edistävät innovaatiokyvykkyyttä. Lisäksi esimerkiksi työilmapiirin, työn muotoilun, palautteen antamisen ja saamisen on nähty vaikuttavan työntekijöiden innovaatiokyvykkyyteen. (Saunila 2009, 74-75, 77.)

Innovatiivisuus edellyttää ihmiseltä luovuutta. Luovuus on uusien ajatusten ajattelemista ja tekemistä eri tavalla kuin ennen. Luovuus tulisi ajatella hyvin arkipäiväisenä asia, mitä on nähtävissä kaikilla elämän osa-alueilla ja mikä voidaan liittää kaikenlaiseen tekemiseen. (Koski & Tuominen 2007, 23-24.) Luovuutta voidaan myös verrata toiminnan jatkuvaan parantamiseen, mikä vaatii kuitenkin kykyä ja uskallusta katsoa asioita uudella tavalla (Tuominen 2014, 49; Ojasalo Moilanen & Ritalahti 2015, 158). Muita innovatiivisuuteen liitettyjä luonteenpiirteitä ovat muun muassa laaja-alaiset kiinnostuksen kohteet, energisyys, intuitiivisuus, hyvä itsetunto, sitkeys, energisyys, uteliaisuus, hyvät vuorovaikutustaidot sekä vahva usko omaan luovuuteen. Ihmisen persoonallisuuden piirteet nähdään

olevan vahvasti sidoksissa luovuuden määrään. Myös tietyt kognitiiviset tekijät on liitetty yksilön innovatiivisuuteen, joita ovat muun muassa assosiaatiokyky, ilmaisemisen taidot, hahmotuskyky, verbaaliset taidot sekä joustavuus. Luontainen motivaatio on myös tärkeä tekijä luovuuteen liittyen. (Ahmed 1998, 35.) Tuominen (2012) nostaa perustellusti esille myös empatian merkityksen innovaatiokyvykkyyteen liittyen. Empatiaan liittyy kyky ymmärtää toisten ihmisten tunteita ja näkemyksiä. Empaattiset ihmiset ovat usein tiimityötaidoiltaan vahvoja ja heidän läsnäoloon tarvitaan jokaisessa organisaatiossa, sillä muiden ihmisten ymmärrys ja tunneäly rikastuttavat organisaatioiden innovaatiotoimintaa. Koska meistä jokainen on kuitenkin omanlaisensa yksilö, ei kaikilla henkilöillä voi olla yhtäläisiä mahdollisuuksia innovatiivisuuden edistämiseksi. Se ei silti tarkoita, etteikö henkilöllä voisi olla jotakin muuta annettavaa innovaatio-toiminnan edistämiseksi. Yritysten tulisi muistaa jatkuvasti hyödyntää jokaisen työntekijän kohdalla tietämystä niin asiakkaista, kilpailijoista kuin prosesseista toiminnan kehittämiseksi. (Leavy 2005, 38-39.)

## 2.4 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on ensisijainen innovatiivisuuteen vaikuttava tekijä, johon yrityksen henkilöstö olennaisesti vaikuttaa. Organisaatiokulttuuri on osa organisaation arvoja ja uskomuksia, joiden avulla tuetaan tai estetään uudistuskykyä ja innovatiivisuutta. Organisaatiokulttuurilla on myös vaikutus henkilöstöjohtamiseen ja sitä kautta siihen, miten työntekijälähtöistä kehittämistoimintaa yrityksessä tuetaan ja kannustetaan. Innovatiivisuuden saavuttaminen vaatii organisaatiokulttuurin, joka kannustaa työntekijöitä pyrkimään jatkuvasti innovatiivisuuteen sekä sellaiseen ilmapiiriin, jolla edistetään luovuutta. (Ahmed 1998, 31). Kaikissa organisaatioissa on oma kulttuurijärjestelmä, joka selittää yrityksessä vallitsevia tapoja sekä ajattelu- ja toimintamalleja. Työntekijät ovat työssään tämän kulttuurijärjestelmän vaikutuksen alaisina, ja se kuvaakin organisaation sosiaalista todellisuutta. Kulttuurijärjestelmää voidaan kuvata kolmella tasolla. Pintatasoon kuuluu organisaatiolle

ominaiset tavat ja toimintarituaalit, kommunikaatio ja kieli. Toisella tasolla ovat yrityksen arvot ja normit, jotka määrittelevät millaisia tavoitteita ja päämääriä työyhteisöllä on. Niiden kautta haetaan identiteettiä ja oikeutusta toimintaan hyötyineen ja haittoineen. Kolmanteen tasoon kuuluvat tiedostamattomat kulttuuriset perusoletukset, jotka määrittävät miten yrityksessä yleisesti ratkaisut ja valinnat perustellaan. Uusi työntekijä altistuu hyvin nopeasti työnantajansa organisaatiokulttuurille, jonka jälkeen hänen odotetaan toimivan kyseisen ajattelu- ja toimintamallin mukaisesti. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 121, 123-125.)

Organisaatiokulttuuri on jatkuvassa muutoksessa uusien tilanteiden, tavoitteiden, tehtävien, muutosten ja työyhteisön jäsenten vuoksi. Organisaatiokulttuurin taustat ovat sosiaalisessa ryhmädynamiikassa, joka nousee voimakkaasti esiin erityisesti muutostilanteissa. Ryhmän työskennellessä onnistumiset ja epäonnistumiset määrittelevät, mistä ratkaisuista kehitty yhteisiä sosiaalisia sääntöjä. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 126-127.) Organisaatiokulttuurilla on kriittinen rooli organisaation menestymisessä. Menestyneillä organisaatioilla on kapasiteettia sulauttaa innovatiivisuus osaksi organisaatiokulttuuria ja johtamista. Organisaatiokulttuurin peruselementit, kuten jaetut arvot, uskomukset ja käyttäytyminen, vaikuttavat organisaation innovatiivisuuteen ja luovuuteen. Esimerkiksi jäykkyys, kontrolli, ennustettavuus ja hierarkia estävät luovuuden ja innovatiivisuuden esiintymistä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siis siihen, millaisessa mittakaavassa luoviin ratkaisuihin rohkaistaan ja tuetaan sekä mitä niistä lähdetään toteuttamaan. (Martins & Terblanche 2003, 67-68, 70.)

Organisaatiokulttuurissa on valtavasti elementtejä, jotka voivat joko lisätä tai vähentää taipumusta innovatiivisuuteen (Ahmed 1998, 31). Martins ja Terblanche (2003, 71) muistuttavat, että innovatiivisuutta ja luovuutta edistävässä organisaatiokulttuurissa tulisi järjestää työntekijöille aikaa ajatella luovasti ja kokeilla erilaisia asioita. Innovaatioiden ja luovuuden edistämisessä korostuvat siis erilaiset toimenpiteet. Osa toimenpiteistä synnyttää innovatiivista toimintakulttuuria innovaatioverkostoihin ja niihin

osallistuviin organisaatioihin. Osa toimenpiteistä sen sijaan edistää kyvykkyyttä sektorirajojen ylittämiseen. Tästä syntyy älyllistä ristipölytystä. (Harmaakorpi 2008, 124.) Älyllisellä ristipölytyksellä pyritään keräämään mahdollisimman monen eri alan asiantuntijan näkemykset yhteen, jolloin saavutetaan suurin mahdollinen synergiahyöty innovaatioiden luomisen kannalta. Älyllisen ristipölytyksen mahdollistavia tekijöitä ovat esimerkiksi vuorovaikutteiset keskustelutilaisuudet siellä, missä innovaatiopotentiaali on suurimmillaan. (Harmaakorpi 2007.) Innovaatiokyvykkäissä organisaatioissa pitäisi siis säännöllisesti pyrkiä luomaan tällaisia foorumeita, jotta innovaatiokyvykkyys pysyisi yrityksissä yllä.

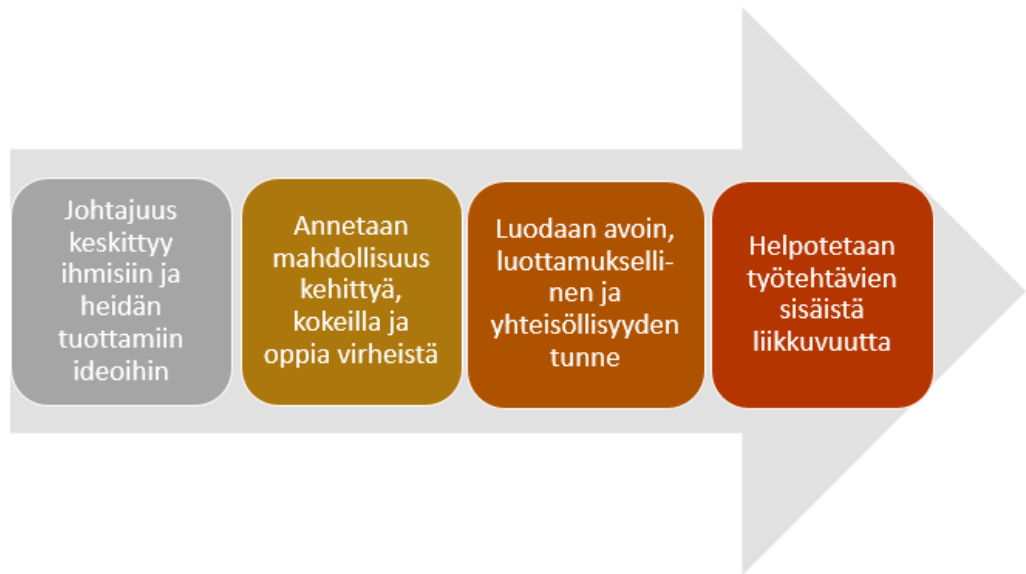
Organisaatiossa voidaan puhua olevan hyvä innovaatioilmasto, jolla ajetaan takaa sitä, että yrityksessä vallitsevat asenteet, käyttäytymismallit ja ilmapiiri tukevat uudistumiskykyä ja innovatiivisuutta (Nurmela & Rintala 2014, 8). Innovatiivisissa organisaatioissa työntekijöiden olisi tärkeää olla päämäärätietoisia ja innostuneita tekemäänsä työtään kohtaa, jolloin haasteiden etsiminen ja vastaanottaminen ovat luontainen osa toimenkuvaa ja myös kehittävät sitä huomaamatta (Koski & Tuominen 2007, 137).

Mäntynevan (2012, 56) mukaan organisaation uudistuminen on tärkeää. Uudistuminen pitää organisaatiot kilpailukykyisinä ja elinvoimaisina. Myös Mäntyneva allekirjoittaa, että innovaatiokulttuuri on tärkeässä roolissa innovaatiotoiminnan tukemisessa. Tällaiselle toiminnalle tyypillisiä tunnuspiirteitä ovat asiakaslähtöisyys, luova ongelman ratkaisukyky ja hallittu riskinotto. Lisäksi innovaatiotoiminnan jatkuvuutta ja tavoitteellisuutta korostetaan tietoisesti. (Mäntyneva 2012, 56-57.) Vuorovaikutus, luottamus ja yhteisyys muodostavat innovaatioympäristön edellyttämän sosiaalisen pääoman. Ilmapiirin tulee olla avoin ja myös työajan ulkopuolella tapahtuva kanssakäyminen työnantajalähtöisin tilaisuuksin on tärkeää. Vastavuoroisuus, sitoutuneisuus ja johdonmukaisuus ovat tärkeitä tekijöitä luottamuksen syntymiseksi. Yhteisyyteen taas liittyy yhteenkuuluvuuden tunne, ihmisten innostuneisuus sekä kehittämistyössä käytettävä yhteinen ja vakiintunut kieli. (Ranta 2011, 158-159.)

Innovatiivisen organisaatiokulttuurin kehittämisessä tulisi ottaa huomioon sekä ideoiden kehittäminen, että työntekijöiden toiminnan suuntaaminen ideoiden käyttöönottoon. Den Hartog ja De Jong (2007, 75) listaavat, että johdon taholta voidaan vaikuttaa työntekijöiden innovatiiviseen käyttäytymiseen olemalla muun muassa innovatiivisena roolimallina, delegoimalla, antamalla palautetta, kunnioittamalla alaisia, tarjoamalla resursseja ja jakamalla tehtäviä. Kuten myös Juha Perttula (2006, 75) artikkelissaan Johtaminen psykologisena ihmistyönä toteaa, johtamisella voidaan osoittaa ihmisten luovan työkulttuuria omalla toiminnallaan.

Monissa organisaatioissa kuitenkin epäonnistutaan innovatiivisuuden edellyttämän ilmapiirin luomisessa. Usein ongelma on organisaatioiden ylimmässä johdossa. (Innovations and leadership 2008, 36.) Jos tarkoituksena on luoda menestyksekkäs ja kestävä innovaatiokulttuuri, johtajuuden täytyy saavuttaa kaksi keskeistä tehtävää. Ensinnäkin johtajien täytyy olla tietoisesti sensitiivisiä ympäristölle sekä tietoisia niistä vaikutuksista, joita he omalla toiminnallaan saavat aikaan ympärillä olevissa yksilöissä. Toiseksi johtajien täytyy hyväksyä ja osata työskennellä ristiriitaisuuksien kanssa. (Ahmed 1998, 39.) Avainasemassa on oikeanlaisen ilmapiirin aikaansaaminen. Ei pidä ajatella, että uudenlainen asenneilmapiiri ja uusien ideoiden ohjaama toiminta tulisivat ilmaiseksi. Ideoiden muuttaminen tuottaviksi vaatii sitkeyttä ja harjoittelua, ja lopulliset tulokset ovat riippuvaisia siitä, kuinka johto pystyy löytämään tasapainon luovuuden ja tehokkuuden välille.

Monet innovatiivisuudestaan tunnetut yritykset jakavat vähintään neljä ilmapiiriin vaikuttavaa toimintaperiaatetta, jotka onnistumisen kannalta keskeisiä. Nämä toimintaperiaatteet näkyvät seuraavalla sivulla olevasta kuviosta 3.



KUVIO 3. Työilmapiiriin vaikuttavat toimintaperiaatteet (mukaillen Leavy 2005, 38)

Ensinnäkin tulee toimia sellaisella periaatteella, että johtamisen keskiössä ovat ihmiset ja ideat. Toiseksi ihmisille tulee antaa tilaa kehittyä, kokeilla asioita ja oppia virheistä. Kolmanneksi läpi koko organisaation tulee rakentaa voimakas tunne avoimuudesta, luottamuksellisuudesta ja yhteisöllisyydestä. Lisäksi organisaation sisällä olevan ammattitaidon siirtyminen tulee tehdä mahdollisimman helpoksi. Näiden neljän toimintaperiaatteen avulla on mahdollista kehittää sellainen ilmapiiri, jossa yksilöllinen luovuus ja aloitteellisuus kukoistavat, ammattitaito ja ideat leviävät vapaasti sekä älyllinen pääoma voidaan maksimoida. (Leavy 2005, 38-39.) Merkittävin innovaatioiden mahdollistaja on siis innovatiivinen organisaatiokulttuuri (Harmaakorpi 2007).

#### 2.4.1 Henkilöstön motivointi

Henkilöstöä tulee kannustaa innovatiiviseen toimintaan. Työntekijöiden saaminen mukaan toiminnan kehittämiseen edellyttää kuitenkin, että hyvistä työsuorituksista palkitaan. Mäntyneva (2012, 84) näkee, että innovaatiotoimintaa tukevia motivaatiotekijöitä on neljä:



- yhteinen näkemys siitä mitä tavoitellaan,
- aito innostus innovatiiviseen toimintaan,
- tunnustus tehdystä työstä sekä
- taloudelliset kannustimet.

Parhaiten henkilöstöä kuitenkin motivoidaan, kun toiminnan strategiset tavoitteet ja niihin sidotut palkitsemiskäytännöt ovat linjassa keskenään (Tuominen 2016). Motivointi voi tarkoittaa ja ilmetä eri ihmisten keskuudessa eri tavoin. Siksi tänä päivänä saatetaan puhua motivaation rinnalla työn merkityksellisyydestä. Kautta aikojen yksilön sisäiseen motivaatioon on pystytty vaikuttamaan palkkioilla. Palkkioiden antaminen työntekijälle on aina viesti, että hänen työtään arvostetaan. Tässä ylimmällä johdolla on tärkeä rooli, koska heillä on mahdollisuus esimerkiksi kannustin- ja palkkiojärjestelmin antaa toivottua panostusta innovatiivisuuden edistämiseksi työyhteisössä. (Ahmed 1998, 33, 35.) Mäntyneva (2012, 85) muistuttaa kuitenkin, että julkinen tunnustus ja omien työkollegoiden arvostus saattavat olla osalle työntekijöistä motivointivaikutukseltaan merkittävämpiä kuin esimerkiksi taloudellinen kannustin tai etuisuudet. Työntekijöitä voi motivoida esimerkiksi halu hyödyntää omaa asiantuntemustaan ja luovaa potentiaaliaan (Seeck 2012, 249). Lisäksi Koski ja Tuominen (2007, 60) mainitsevat, että ihmisen aktiivinen itsensä johtaminen nähdään ihmisen motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Johdon ja esimiesten tulee siis tuntea ja ymmärtää henkilöstöään, jotta heillä on tietämys siitä, millaiset motivointitekijät ja kannustimet vaikuttavat yksittäiseen työntekijään parhaiten (Mäntyneva 2012, 85).

Motivoivana tekijänä voi toisinaan toimia pelkästään jo se, että henkilö pääsee osallistumaan uuden tuotteen, palvelun tai toimintatavan suunnitteluun ja altistuu sitä kautta muiden osallistujien seurassa erilaisille näkökulmille. Tällöin työntekijälle syntyy laajempi näkemys muutoksen taustoista, syistä ja perusteluista, mikä lisää ymmärrystä siitä, miksi esimerkiksi uutta toimintatapaa ollaan ottamassa käyttöön. Myös onnistumisen kannalta on elintärkeää kommunikoida koko henkilöstölle muutoksen syyt ja perustelut, jotta koko henkilöstö ymmärtää, miksi

muutosta ollaan tekemässä. Henkilöstön pitää motivoitua kokea, että hän hyötyy käyttäessään uutta toimintatapaa. Toisaalta yksittäisen henkilön kokema hyöty uudesta toimintatavasta tulee kohdata myös organisaation hyödyn, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään. Tässä korostuu jälleen erilaiset motivaatiotekijät, joiden avulla oikeanlaiseen toimintaan voidaan kannustaa. Jos kyseessä olisi esimerkiksi yhteis-kehittämiseen ja yhteisölliseen keskusteluun osallistuminen, yksilön pitää kokea saavuttavansa siitä hyötyjä kuten esimerkiksi arvostusta, uusia verkostoja tai kollegoja, sosiaalisen median tapaan tykkäyksiä, vahvistaa asiantuntijaimagoaan tai saavuttaa jopa gurun maineen. Organisaatiossa yhteisömanageri, henkilöstöpäällikkö tai vastaava voi fasilitoida onnistumisen tunteiden ja positiivisen kierteen aikaansaamista, mikä lisää osallistujien kokemaa hyötyä ja hyvää mieltä osallistumisestaan. Mikäli johto osallistuu fasilitointiin, saavutetaan siinä vielä suurempi teho. (Korhonen 2017.)

## 2.5 Innovaatiotoiminnan vahvistaminen organisaatiossa

Innovaatiotoiminnalla yritys kehittää tuotteitaan, palveluitaan tai prosessejaan paremmaksi. Innovaatiotoiminnaksi lukeutuu myös uuden tiedon ja osaamisen hankkiminen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, jolla voidaan vahvistaa esimerkiksi organisaation markkinointistrategiaa tai kansainvälistymistä. (Tekes 2016.) Ideoiden, innovaatioiden ja luovuuden yhteiskunta on tänä päivänä yhä vahvemmin läsnä niin arjessa kuin työelämässä. Tästä kertoo, että luovasta ajattelusta on tullut sekä yksilöiden, yritysten että koko yhteiskunnan kilpailukyvyn keskeinen tekijä. Kun kivijalka innovaatiotoiminnalle on organisaatiossa olemassa, voidaan innovatiivisuuteen liittyviä prosesseja ja käytänteitä ryhtyä arjessa vahvistamaan. Toiminnan kehittymisen ja uusiutumisen lähtökohtana on kuitenkin se, että yrityksessä on ennalta määritelty toimintamallit ja niitä tukevat työkalut, joita hyödynnetään arkisessa työssä. Tämä lisää innovatiivisuutta. (Mäntyneva 2012, 125.)

Kukaan meistä ei ole innovaattori syntyessään. Osalla ihmisistä on kuitenkin luontaisempi kyky ajatella luovasti ja tuottaa uusia ideoita. Ideointi perustuu etupäässä mielikuvitukselle, avoimelle mielelle, työlle ja rohkeudelle. Vaikkei mitään konkreettisia ohjeita ideoiden luomiseen ole olemassa, luovaa ajattelua ja ideointia voi jokainen halutessaan opetella. Tähän on olemassa useita vaihtoehtoisia menetelmiä ja työkaluja. (Koski & Tuominen 2007, 12-17, 33, 42.) Lähtökohtaisesti ideoinnin tulisi kuulua jokaisen työntekijän toimenkuvaan. Eri organisaatioissa toiset menetelmät ovat tehokkaampia ja soveltuvampia kuin toiset, riippuen esimerkiksi organisaation toimintatavoista tai henkilöstön kyvystä omaksua uusia menetelmiä käyttöön otettavaksi (Korhonen 2017). Yhtenäistä kaikille menetelmille on pyrkimys tuottaa uusia ideoita, näkemyksiä ja ratkaisuja osaksi organisaatioissa tapahtuvaa toiminnan kehittämistä. Olennaista on, ettei liiaksi peilata menneisyyttä vaan suunnataan katse tulevaan. Lisäksi ideointitapoja tärkeämpää on keskittyä tuotettujen ideoiden määrään, sillä määrä synnyttää laatua. (Ojasalo ym. 2015, 158.) Ideointi ei yksistään kuitenkaan riitä innovatiivisen toiminnan edistämiseksi. Jotta ideat alkaisivat tuottamaan merkittävää arvoa yritykselle, tulee niitä hyödyntää oikeissa tilanteissa menestyksekkäästi. (Mäntyneva 2012, 16.)

Organisaatioiden kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa keskeisintä on löytää juuri kohdeorganisaation henkilöstöä parhaiten palvelevat työtavat ja -menetelmät. Esimiesten tehtävänä on varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi taitoa soveltaa innovaatiotoimintaan tarkoitettuja työkaluja ja -menetelmiä osaksi omaa työskentelyään. Henkilön oma motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka paljon työkalujen ja -menetelmien käyttämisestä on hyötyä. (Mäntyneva 2012, 31.) Pääasiassa innovointitekniikoiden hyödyntäminen on yksinkertaista ja nopeaa ja ne soveltuvat käytettäväksi muutaman hengen tiimeistä suurempiin ryhmiin (Solatie & Mäkeläinen 2009, 107-108). Tutkimukset silti osoittavat, että suuressa ryhmässä ideointia tapahtuu pääasiassa harvemmin kuin pienessä ryhmässä tai yksilötasolla. Suuressa ryhmässä toimiminen saattaa aiheuttaa sen, ettei ihminen enää kykene kehittämään omia ideoitaan ja olemaan vuoro-vaikutuksessa muiden kanssa. Henkilö saattaa esimerkiksi alkaa kokea

helpommin ahdistusta omien ajatuksien ja ideoiden esittämisestä, jolloin ryhdytään tietoisesti muuttamaan omaa ajattelua ja ajattelemaan samalla tavalla kuin muut. Pienryhmätyöskentelyn tehokkuus on huomattu myös työkseen ideoita tuottavilla toimialoilla, kuten mainostoimistoissa, joissa ideointia toteutetaan yleisimmin 2-3 hengen ryhmissä. Pienessä työryhmässä ideoijien välille syntyy herkemmin luottamus, mikä aikaansaa positiivisen innovaatioilmaston uusien ideoiden tuottamiseksi. Tällöin koetaan esimerkiksi palautteen ja kritiikin antaminen helpommaksi, millä luonnollisesti on vaikutusta myös ideoiden kypsymiseen ja kehittymiseen. Ideoiden syntymisen kannalta on tärkeää tukea työryhmän myönteistä asennoitumista työskentelyä kohtaan, sillä innovaatioprosessi edellyttää aina myös huonojen ideoiden keksimistä sekä epäonnistumisia. (Koski ja Tuominen 2007, 124-128, 180.) Jotta tavoitteisiin pääseminen turvataan, tulisi ideoinnille asettaa selkeät tavoitteet. Yrityksen strategiaa tukevia ratkaisuja voidaan saada vain, kun ideat on suunnattu oikein. (Apilo ym. 2007, 140.)

Yrityksen sisällä ideoista harvoin on pulaa. Haasteellisena organisaatioissa koetaan ennemminkin se, miten ideat saadaan kerätyksi ja miten työntekijöille kerrotaan, millaisia ideoita tavoitellaan. Lähtökohtaisesti yrityksellä tulisi olla käytössään sellainen sisäinen prosessi ja työkalu, johon työntekijöiden on vaivatonta jättää ideansa arvioitavaksi ja hyödynnettäväksi. Aina kuitenkin ideoiden esittäminen ei ole helppoa. Ideoiden käsittelyn ja etenemisen tulisi olla kaikkien tiedossa. Työntekijöiden tulisi tietää kenelle uusista ideoista voi kertoa, jotta idean jatkokehitys mahdollistuu. Tässä vaiheessa organisaatiolta tulisi saada tarvittaessa niin henkistä kuin taloudellista tukea. Lisäksi ideoiden arvioimisprosessi tulisi olla organisoitu läpinäkyvästi, jotta idean eteenpäin vieminen ei jäisi ainakaan siitä kiinni. (Mäntyneva 2012, 86-87.) Tärkeää olisi myös, että idean esittäjä saisi mahdollisimman nopeasti palautetta idean etenemisestä. Kun prosessi toimii, se kannustaa ja motivoi työntekijöitä jättämään ideoitaan myös jatkossa arvioitavaksi. Positiivisen työilmapiirin kautta muodostuu työyhteisöön sosiaalista painetta ja rohkaisee työntekijöitä jättämään ideansa jo kehittelyvaiheessa arvostelun

kohteeksi. Työkavereilta saadun palautteen ja arvioinnin kautta syntyy toiminnallista yhteiskehittämistä, mikä parhaimmillaan vahvistaa organisaatiossa innovaatiotoiminnalle asetettuja tavoitteita. Kun innovaatioprosessi ja työkalu ovat olemassa ja käytössä, saatetaan yrityksissä arkisen innovaatiotoiminnan tueksi järjestää aika-ajoin myös innovaatiokilpailuja. Niiden etuna on, että houkuttelevien kannustimien avulla saavutetaan useimmiten runsas määrä erilaisia ideoita. Kilpailun järjestämisessä on tärkeää varmistaa, että ideoinnin tavoitteet, aikataulu, arviointikriteerit ja palkitsemiskäytännöt ovat ennalta kaikkien tiedossa. (Apilo ym. 2007, 143-144.)

### 2.5.1 Luova ideointi ja ongelmanratkaisu

Luovuus liittyy olennaisesti ideointiin ja innovointiin sekä siihen, miten eri menetelmiä ja työkaluja sovelletaan osana toiminnan kehittämistä ja uudistamista. Luovuus perustuu yhdistelmään tietoa, osaamista, oman alan hallintaa ja motivaatiota. Henkilön kokema intohimo ja innostus tekemäänsä työtä kohtaan vaikuttavat merkittävästi luovien prosessien läpiviennissä. Siksi luovuus on ideoinnin yksi tärkeimmistä työkaluista. (Koski ja Tuominen 2007, 58-60.) Ihmisillä tulisi olla kalenterissa riittävästi aikaa luovan toiminnan harjoittamiselle. Lisäksi luovuus edellyttää toimintaympäristöltä rauhallisuutta. Tähän on yrityksissä investoitava, jotta innovaatiotoiminnalle on suotuisat edellytykset olemassa. (Mäntyneva 2012, 64.) On todettu, että ihminen keksii lähtökohtaisesti uusia ajatuksia ja ideoita niihin asioihin liittyen, jotka ovat tuttuja ja jotka hän kokee itsellensä tärkeiksi. Tästä syystä innovaatiotoiminnassa tulisi aina olla mukana alan asiantuntija, jolla on riittävästi tietämystä ja näkemystä työn kehittämisen kohteista. Ojasalo ym. (2015, 158) kuvaavat ideointia luovan ongelmanratkaisun prosessina, jonka mahdollistavat avoin, positiivinen ja kiireetön ilmapiiri sekä vuorovaikutteinen johtaminen. Lisäksi Mäntyneva (2012, 58) nostaa luottamuksen ilmapiiriin yhdeksi luovuutta edistäväksi tekijäksi. Luovan ongelmanratkaisun lähtökohtana on ongelman huomaaminen, jonka jälkeen on mahdollista ryhtyä tunnistamaan siihen

liittyviä tosiasioita ja näkemyksiä. Tästä seuraa tavoitteenasettelua ja visioimista, mikä synnyttää ideointia ja tuottaa erilaisia lähestymistapoja. Ennen valitun ratkaisun toteuttamista edellytetään erilaisten ideoiden arvioimista ja ratkaisun valitsemista. Näissä prosessin eri vaiheissa ryhmätyöskentelyllä ja verkostoitumisella on suuri merkitys. (Ojasalo ym. 2015, 159.)

Luova ongelmanratkaisu on yhteisöllinen ideointimenetelmä, mikä vaatii ryhmän jäseniltä lisäksi kykyä luovaan ajatteluun ja asenteisiin. Vetäjä on vastuussa ryhmän työskentelystä sekä luovassa ongelmaratkaisussa käytettävien menetelmien hallinnasta. Esimerkiksi ideointimenetelmää valittaessa on tärkeää huomioida ryhmän koko, sillä kaikki menetelmät eivät sovellu suurille tai pienille ryhmille. Alla esitellään muutamia luovan ongelmanratkaisun menetelmiä. Niille yhtenäistä on, että näkökulmaa avarretaan ja laajennetaan tuttujen rajojen ulkopuolelle. Aivoriihestä tai ideakävelystä on helppo lähteä liikkeelle. Työskentely koostuu erilaisista vaiheista, jossa tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita erilaisista näkökulmista. Menetelmä soveltuu suurille ryhmille, jotta ideoita syntyy riittävästi. Ohjatumpi ideointimenetelmä on 8X8 menetelmä, jossa ennalta määritellyn aiheen ympärille tuotetaan kahdeksan erilaista näkökulmaa. Näiden näkökulmien ympärille tuotetaan jälleen kahdeksan uudenlaista näkökulmaa, jolloin ideointityön päätyttyä on runsas määrä erilaisia ideoita. Työryhmän on hyvä olla tiivis, jotta ideointi pysyy kasassa. Kuusi ajatteluhattua –menetelmä on yhdistelmä ideointia, analysointia ja ongelmanratkaisua. Siinä ennalta sovittua aihetta tarkastellaan korostaen luovuutta, kontrollia, optimismia, neutraaliutta, tunteita ja kriittisyyttä, jolloin lopputuloksena saadaan hyvin poikkeavia näkemyksiä määritellyn ongelman ympärille. Ryhmän ideaalikoko on kuusi henkeä, jolloin kullakin on aina yksi näkökulma pohdittavanaan. Vaihtoehtoisesti ryhmä voi myös tarkastella yhtä näkökulmaa kerrallaan, mutta tämä luonnollisesti vie huomattavasti enemmän aikaa. Bodystorming-menetelmällä voidaan fyysisen toiminnan avulla kehittää esimerkiksi jotakin palvelua. Toimistossa ideoimisen sijaan siirrytään todelliseen toimintaympäristöön, jolloin palvelutilanteisiin samaistumalla löydetään kehittämiskohteita ja

ideoimalla paikan päällä myös vaihtoehtoiset ratkaisut niihin. Ryhmäkokoa tärkeämpää on, että ryhmän jäsenille ympäristö ei olisi ennestään tuttu, jotta ideointia ei turhaa rajoittaisi ennalta tiedossa olevat tosiasiat. (Ojasalo ym. 2015, 158-170.)

Ideoinnissa tulisi muistaa hyödyntää useita eri tekniikoita (Solatie & Mäkeläinen 2009, 136). Tarjolla olevien menetelmien ja työkalujen runsaus on aiheuttanut kuitenkin sitä, että erilaisia luovaa työskentelyä tukevia tekniikoita hyödynnetään huonosti. Yrityksissä saatetaan ajautua käyttämään vain yhtä menetelmää, koska se on kaikille jo ennestään tuttu ja tällä nopeutetaan työskentelyä kiireessä. Samaa menetelmää käyttämällä ei välttämättä kuitenkaan saada aikaan kuin samankaltaisia ideoita. Erilaiset tekniikat tulevat parhaiten tutuksi kokeilun kautta, jolloin varmemmin saavutetaan toisistaan poikkeavia ideoita hyödynnettäväksi. (Apilo ym. 2007, 139-141.) Tuominen (2014) kuitenkin kyseenalaistaa innovaatioprosessien tärkeyden osana työelämässä tapahtuvaa innovaatiotoimintaa muistuttaen, että pääasiassa uudet ideat syntyvät arkisen työn lomassa, eivät niinkään tarkoin suunnitelluissa ideointi-työpajoissa. Hän puhuu luovasta järkevyydestä ja arkisesta luovuudesta, jolla hän rohkaisee ihmisiä uteliaisuuteen, ongelmanratkaisuun ja kokeilunhaluun. Lähtökohtaisesti tähän ei tarvita kuin kyky nähdä ja halu tehdä asioita vähän tai paljon paremmin. (Tuominen 2014, 51, 231-244.) Tähän viitaten innovointia ei tulisi nähdä pelkkänä prosessina vaan pikemminkin organisaation tapana toimia, mikä kokonaiskuvassa synnyttää kilpailuetua yritykselle. Tällä on positiivinen vaikutus myös yrityksen imagoon ja maineeseen. Kun yrityskuvaa pidetään huolella yllä, lisää se houkuttelevuutta mahdollisten uusien innovaattoreiden keskuudessa. Yritysten menestystarinat vetävät aina huippuosajia puoleensa. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 21-22, 26.)

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

#### 3.1 Kohdeorganisaatio

Tämä kehittämishanke toteutettiin Lahti Aqua konsernille. Lahti Aqua konserni on Lahden kaupungin omistama vesihuolto-yhtiö, joka huolehtii noin 145 000 asukkaan vesihuoltopalveluista Lahdessa ja Hollolassa. Järjestetty vesihuolto alkoi Lahdessa reilu 100 vuotta sitten, vuonna 1910, kun ensimmäinen vedenottamo, Launeen vedenottamo ja vesijohto-verkosto otettiin käyttöön. Lahti Aqua Oy toimii emoyhtiönä konsernissa, johon kuuluvat tytäryhtiöinä vesihuollon operatiivisia käyttö- ja kunnossapitopalveluja tuottava Aqua Palvelu Oy, vesihuoltotoiminnan omaisuuden, tuotantolaitokset ja verkostot omistava Aqua Verkko Oy sekä biohajovia materiaaleja käsittelevä ja biokaasua tuottava LABIO Oy. Työntekijöitä koko konsernin palveluksessa on noin 100 henkilöä.

Lahti Aqua on asukasluvultaan Suomessa viidenneksi suurin vesihuoltolaitostoimija ja suurin osakeyhtiömuotoinen vesilaitos. Lahti Aquan toiminta-alueella on 18 vedenottamoa, neljä jätevedenpuhdistamoa, 250 jätevedenpumppaamoa sekä kunnossapidettävää verkostoa noin 2 500 km. Vuonna 2016 konsernin kokonaistulot olivat 41,4 miljoonaa euroa. (Lahti Aquan vuosikertomus 2016.)

Lahti Aqua haluaa olla vesihuoltoalan suunnannäyttävä ja edelläkävijä, jonka missiona on toimia kannattavasti laadulla ja ammattitaidolla osaavien ihmisten kanssa. Konsernin strategiaksi on valittu toimintatapa, jolla vastataan asiakkaiden hyvän palvelun odotuksiin kehittämällä liiketoimintaprosesseja ja uudistaen toimintaa henkilöstön kanssa yhteistyössä. Toimintaa ohjaavat korkea laatu, matalat kustannukset ja hallittu riskinotto sekä laadukas asiakaspalvelu.

Henkilöstöstrategian onnistumisen kannalta keskeisessä roolissa ovat osaavat ihmiset ja tiimit kannattavan kasvun tekijöinä. Henkilöstöstrategian toteutusta seurataan sille asetettujen tavoitteiden kautta. Konsernin johtoryhmän laatiman liiketoimintasuunnitelman mukaisesti henkilöstö-



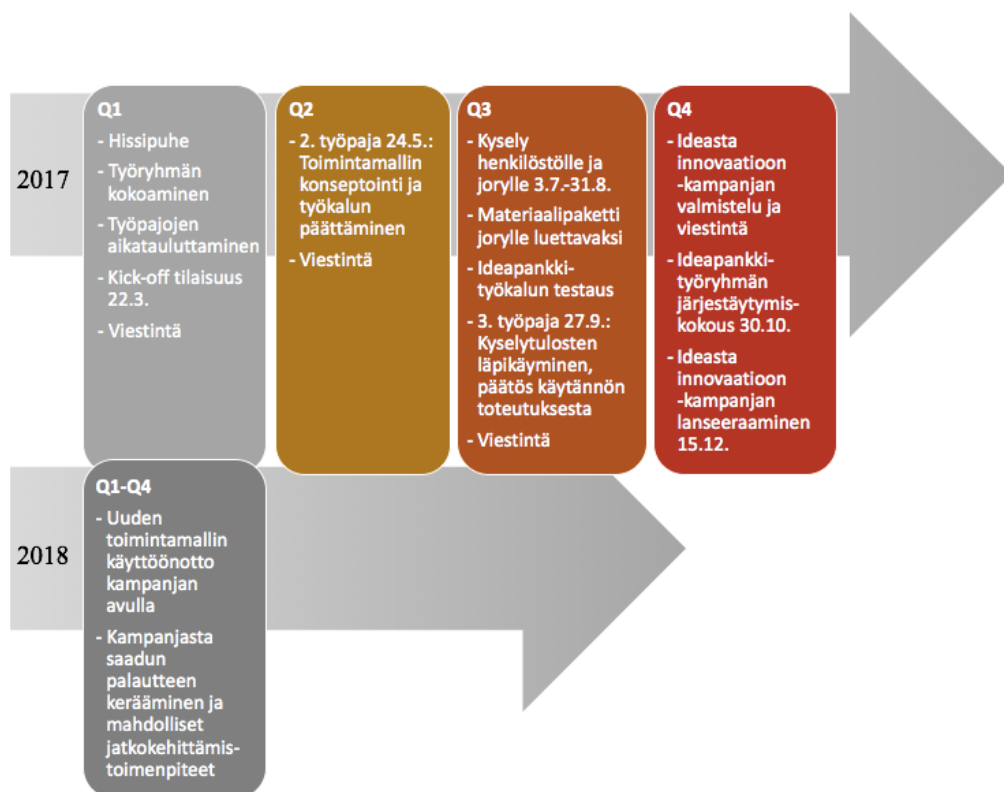
strategian yhtenä kehitysteemana vuodelle 2017 on aloitteellisuuden parantaminen. Henkilöstöstrategian ja tavoitteiden mukaisesti koko henkilöstö kannustetaan mukaan tähän kehitystyöhön. (Lahti Aquan liiketoimintasuunnitelma 2017.)

Henkilöstön kehitysideoista on tähän asti puhuttu nimellä aloite. Vuoteen 2016 asti kohdeorganisaatiossa on toiminut nimellisesti aloitetoimikunta, johon ei ole kuulunut varsinaisia jäseniä. Aloitetoimikunnan puheenjohtajana on toiminut Aqua Palvelu Oy:n toimitusjohtaja, joka on puheenjohtajan ominaisuudessaan tuonut tulleet aloitteet konsernin johtoryhmään käsiteltäväksi. Viimeisten kolmen vuoden aikana aloitteita ei ole tullut lainkaan. Vuonna 2013 aloitteita oli tullut muutamia ja vuoden 2012 aikana aloitteita oli tullut 10 kpl. Vuosina 2012-13 tulleet aloitteet oli kirjattu joko käsin tai tietokoneella. Aloitteiden käsittelyyn ei ole ollut olemassa mitään varsinaista aloitejärjestelmää. Vastuu aloitteiden kirjaamisesta, eteenpäin viemisestä ja dokumentoinnista on ollut aloitteen tekijällä. Aloitteet oli pääasiallisesti toimitettu suoraan aloitetoimikunnan puheenjohtajalle ja ne olivat olleet konkreettisesti tuotantoprosesseihin havaittuja kehittämistoimenpiteitä. Vuosia sitten aloitteita on voinut jättää myös aloitelaatikkoon, mikä on aloitteiden vähyydestä johtuen kuitenkin poistettu käytöstä.

### 3.2 Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet

Kehittämishanke oli yksi kohdeorganisaation vuoden 2017 kehittämistoimenpiteistä ja näkyi konsernin vuosikellossa. Tämä auttoi kehittämishankkeen työsuunnitelman laadinnassa, kun projektin toteutumiselle oli johdon tuki. Yksityiskohtaisempi työsuunnitelma ja aikataulu valmistuivat helmikuussa 2017, kun työryhmän kokoonpano varmistui. Kehittämishanke aikataulutettiin etenemään kvartaalijaksoittain Q1-Q4/2017. Uusi toimintamalli lanseerattiin työntekijöille henkilöstötilaisuudessa vuoden 2017 lopussa. Lisäksi vuoden 2018 toimenpiteiksi jäi Ideasta innovaatioon –kampanjan markkinointi ja uuden toimintamallin ja työkalun käyttöönotto. Myös käyttöönoton jälkeisen palautteen kerääminen sekä mahdollisten

jatkokehitystoimenpiteiden dokumentointi tiedostettiin kuuluvaksi vuoden 2018 työlistaan. Työsuunnitelma ja aikataulu on kuvattu tarkemmin kuviossa 4. Kehittämishankkeen ohjaajaksi nimettiin kohdeorganisaatiosta henkilöstöpäällikkö, joka toimii myös aloitejärjestelmäprosessin omistajana. Ohjaavaksi opettajaksi nimettiin Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden ja matkailun alan lehtori.



KUVIO 4. Kehittämishankkeen työsuunnitelma ja aikataulu

Olin mukana työryhmässä, jossa vastuualueenani oli kehittämiss-hankeessa käsiteltyjen asioiden dokumentointi sekä kaikki viestintään liittyvät asiat. Työryhmään kuului lisäksi yhdeksän henkilöä. Työnantajan edustajina ryhmässä toimivat yhtiöiden toimitusjohtajat ja henkilöstön edustajina ryhmään valittiin konsernin kolmesta eri yhtiöstä lisäksi kuusi henkilöä edustaen erilaisia työtehtäviä ja osaamista organisaatiossa. Ryhmän kokoonpano muodostui asiantuntijoista, esimiehistä, operatiivista työtä tekevistä työntekijöistä sekä ammatti-

yhdistysliiton edustajasta. Työryhmän jäsenten valinnassa kiinnitettiin huomiota erityisesti siihen, että lopputuloksena saadaan mahdollisimman monipuolinen näkemys vanhentuneen aloitejärjestelmän kehitystarpeista jo kehittämistyön alkuvaiheessa. Työryhmän valmistelutyön lähtökohtana oli kartoittaa aloitejärjestelmän nykytilanne ja luoda visio tulevasta toimintatavasta ja työkalusta hyödyntää henkilöstön kehitysideat paremmin. Toisena lähtökohtana kehittämistyölle oli kerätä yleisesti koko henkilöstön näkemyksiä siitä, millainen toimintamalli ja työkalu houkuttelisivat työntekijöitä jatkossa tuomaan omia kehitysideoitaan esille.

Kehittämishanke ja aineiston keruu etenivät työryhmän pitämien työpajojen rytmittämissä sykleissä. Aineistoa kerättiin jatkuvasti työskentelyn edetessä. Työpajoja pidettiin kolme, minkä lisäksi henkilöstö osallistettiin työskentelyyn vuoden 2017 heinä-elokuussa toteutetulla sähköisellä kyselyllä. Konsernin johtoryhmälle lähetin koosteen kyselyn tuloksista sekä työskentelyn edetessä kertyneestä aineistosta syyskuun lopussa. Työryhmän työskentely päättyi Ideasta innovaatioon –kampanjan konseptointiin ja siihen liittyviin valmisteleviin toimiin syys-lokakuussa 2017. Viimeistelin työn lokakuun aikana 2017 ja esitin tulokset Lahden ammattikorkeakoulun opinnäytetyöseminaarissa 9.11.2017.

### 3.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

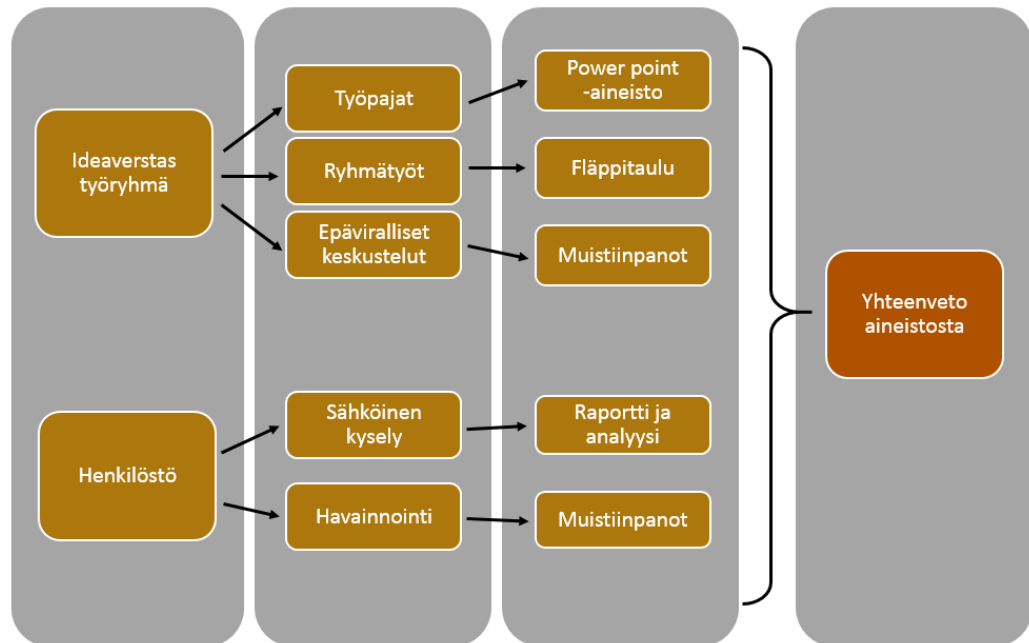
Ennalta sovittuun päämäärään on huomattavasti helpompi päästä, kun yksilötyön sijaan työskennellään ryhmänä ja yhteistyössä. Yhdessä tekeminen lisää myös osallisuuden tunnetta sekä saa yksilössä aikaan tunteen, että hänen työpanoksensa tavoitteeseen pääsemiseksi on merkityksellinen. Lisäksi on todettu, että yhdessä tekemisellä voidaan muun muassa vahvistaa tavoitteen mukaista toimintaa, tukea uudistumista sekä luoda kannustava toimintakulttuuri, joilla mahdollistetaan kaikenlainen kehittämistyö ja sen arviointi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 213, 222.)

Aloitejärjestelmäprosessin uudistamisessa henkilöstön mukaan saaminen osaksi kehitystyötä oli kaiken lähtökohta. Oli tärkeää myös huolehtia, että ilmapiiri säilyi koko kehittämisprosessin ajan avoimena ja vuorovaikutteisena. Tästä huolehdittiin säännöllisellä projektiviestinnällä. Lisäksi kehittämishankkeen onnistumisen kannalta on olennaista, että erityisesti henkilöt, jotka osallistuvat toimintamallin kehittämiseen aktiivisesti, ovat sitoutuneita siihen, mitä tehdään (Nurmi 2012, 133). Sitoutuneilla tekijöillä on positiivinen myötävaikutus työkavereihin, jotka yrittävät vasta omaksua uutta toimintatapaa vaihe vaiheelta.

Kehittämishankkeen lähestymistavaksi valitsin osallistavan toimintatutkimuksen. Osallistavassa tutkimustyössä on olennaista ottaa käytännön työtehtävissä toimivat henkilöt aktiivisiksi osallistujiksi mukaan kehittämistoimintaan. Kehittämisvaiheessa oli tärkeää huomioida, että työyhteisön jäsenet omaavat usein parhaan ammattitaidon ja asiantuntijuuden omista työtehtävistään ja tuntevat toimintansa haasteet sekä niiden kehittämis-kohteet parhaiten. Näiden tietojen soveltaminen ja hyödyntäminen olivat olennaisessa osassa kehittämishankkeen onnistumista. (Ojasalo ym. 2015, 58-62.) Lisäksi osallisuus kehittämistyössä lisää sitoutumista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Nurmi 2012, 129). Koska toimintatutkimus oli vahvasti käytäntöön suuntautuvaa kehittämistyötä, se tuki tavoitteenani olevia yhteiskehittämisen periaatteita.

Kehittämishankkeessa käytetyiksi menetelmiksi valikoituivat yhteistoiminnallisen kehittämisen mukaisesti työryhmätyöskentely ja henkilöstölle toteutettu sähköinen kysely. Lisäksi tein havainnointia siitä, miten aloitejärjestelmän uudistamiseen suhtauduttiin. Havainnoinnin avulla oli mahdollista kerätä tutkimusaineistoa ihmisistä luonnollisessa ympäristössä (Ojasalo ym. 2015, 114). Näitä havaintoja täydensin muistiinpanoilla, joita olin tehnyt työryhmän jäsenten kanssa käydyistä epävirallisista keskustelutilanteista. Omien havaintojeni ja muistiinpanojen avulla sain varmistusta siitä, ettei kerätty tutkimusaineisto perustunut pelkästään viralliseen ja julkiseen tietoon vaan koostui myös vapaa-muotoisemmasta keskustelusta ja epävirallisista vuorovaikutustilanteista.

Näiden tietojen pohjalta ryhdyin suunnittelemaan käytäntöä toimintamallin jalkauttamiseksi. Työssäni käyttämäni aineistolähteet on kuvattu kuviossa 5.



KUVIO 5. Aineistolähteet

Lisäksi koin erilaisten menetelmien hyödyntämisen tärkeäksi tiedostaessani, ettei kohdeorganisaatiossa välttämättä jokainen työntekijä halunnut tuoda omia näkemyksiään ja palautetta esille julkisesti. Myös Benolielin & Somechin (2010, 303-304) mukaan erilaisten persoonallisuuksien huomioimiseen menetelmiä valitessa on tärkeää kiinnittää huomiota, jotta mahdollisimman moni saadaan osallistettua mukaan toiminnan kehittämiseen. Lisäksi Ojasalo ym. (2015, 104) painottavat erilaisten menetelmien soveltamista osana toteutettavaa kehittämistyötä, jolloin varmistetaan mahdollisimman laajan tutkimusaineiston saaminen.

### 3.3.1 Työryhmätyöskentely

Työryhmän kokoonpanon varmistuttua helmikuussa 2017, ryhdyin suunnittelemaan ensimmäistä työpajaa. Tätä ennen olin keskustellut

konsernin henkilöstöpäällikön kanssa työpajan sisällöstä. Ensimmäisen työpajan, kehittämishankkeen kick off –tilaisuuden pidimme 22.3.2017. Työpajassa kävimme työryhmän jäsenten kanssa läpi aloitejärjestelmän nykytilanteen sekä määrittelimme uudelle toimintamallille erilaisia tavoite-tiloja. Työskentelimme kahdessa ryhmässä aivoriihi-menetelmää hyödyntäen. Aivoriihi on yksi tunnetuimmista luovan ongelmanratkaisun menetelmistä, jossa jokainen ryhmän jäsen pääsee osallistumaan ideointiin (Ojasalo ym. 2015, 160). Ryhmätyön tuloksena saimme kerättyä ajatuksia ja ideoita joustavan ja ketterän toimintamallin, työkalun sekä palkitsemiskäytäntöjen näkökulmista. Esiin nousseita asioita olivat muun muassa, että idea tulisi voida toimittaa eri tavoin ja se tulisi voida tehdä niin yksin kuin ryhmänä. Keskenkäisiä ideoita tulisi voida tarvittaessa jatkojalostaa, johon esimies voi omalla toiminnallaan kannustaa. Kehitysideoiden kirjaamiseksi toiveena oli, että hyödynnettäisiin jo jotakin olemassa olevaa sähköistä työkalua. Tästä muodostuisi tulevaisuudessa Lahti Aquan ideapankki. Työkalun tulisi olla helppokäyttöinen ja mahdollistaa myös valokuvan dokumentointi kehitysidean liitteenä. Työkalusta tulisi voida lähettää kiitos ja palaute idean tekijöille. Toteutuneista kehitysideoista ja toimenpiteistä tulisi viestiä avoimesti koko henkilöstöä. Palkkioiden tulisi olla tarpeeksi motivoivia, jotta ne jo itsessään houkuttelisivat tuomaan ideoita arvioitavaksi. Lisäksi työryhmä oli sitä mieltä, että uuden toimintamallin käyttöönotto tulisi tehdä suunnitellusti ja käyttäjiä houkutellen.

Ryhmätyön tuloksista laaditun yhteenvedon perusteella ryhdyin suunnittelemaan toista työpajaa. Työryhmän jäsenille jäi tehtäväksi kerätä työkavereilta palautetta alustavaan toimintamalliin, työkaluun sekä palkitsemiskäytäntöihin liittyen. Halusimme heti työskentelyn alkuun saada työntekijät mukaan aloitejärjestelmäprosessin kehittämiseen, jotta siitä tulisi jatkossa kaikkia aqualaisia sitova toimintatapa ja mahdollisimman moni kokisi vaikuttaneensa toimintamallin muotoutumisessa. Sovimme, että kerätty palaute käydään läpi seuraavassa työpajassa toukokuussa. Työryhmän jäsenet saivat itse päättää, miten palautteen keräsivät. Pääasiallisesti tässä hyödynnettiin sähköpostia ja tiimikokouksia.

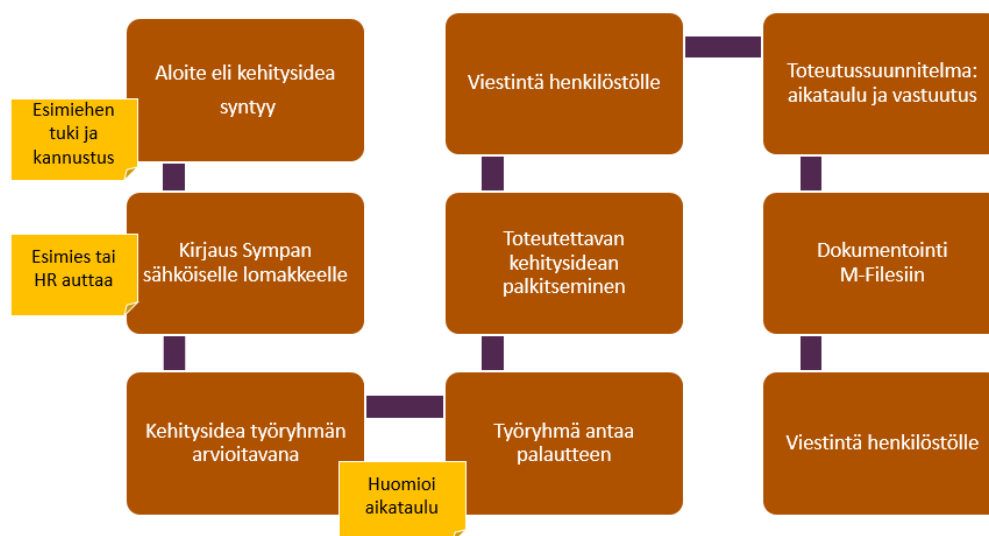
Toinen työpaja pidettiin 24.5.2017. Kävimme työpajan alkuun läpi palautteen, jossa korostuivat samat teemat; monet olivat ottaneet kantaa työkalun valintaan, työryhmän kokoonpanoon sekä palkitsemiskäytäntöihin. Lisäksi toivottiin selkeää kehitysidea-termin määrittelyä. Palautteen pohjalta ryhdyimme konseptoimaan toimintamallia, jossa tuli siis määritellä seuraavat asiat:

- kehitysidea-termi,
- työkalu kehitysideoiden kirjaamiseksi,
- kehitysideoita käsittelevän työryhmän kokoonpano,
- prosessin aikataulu,
- miten palaute annetaan sekä
- palkitsemiskäytännöt.

Työskentelyn tuloksena aloimme kutsua työkalua nimellä ideapankki, jonka määrittelimme seuraavasti:

- Ideapankkiin voi toimittaa yksin tai ryhmässä kehitysidean eli aloitteen, jolla parannetaan konsernin, yrityksen tai yksikön tekemistä, niin että sen vaikuttavuus voidaan jollain tapaa laskea ja todeta parantavan yrityksen kannattavuutta.
- Kehitysidea voi olla pienempi kehittämistoimenpide, suurempi innovaatio tai jotain siltä väliltä, jonka toteuttamiskelpoisuutta ja vaikuttavuutta arvioi työryhmä sekä asiantuntijat tarvittaessa.
- Kehitysidea kirjataan Sympan lomakkeelle tai sen voi kertoa esimiehelle tai HR:ään, joka auttaa kirjaamaan idean Sympaan.
- Työryhmästä kuitataan kehitysidea vastaanotetuksi. Kuukauden sisällä annetaan palaute kehitysideasta sen tekijälle ja kerrotaan mahdolliset jatkotoimenpiteet.
- Toteutettavasta kehitysideasta palkitaan joko rahallisesti tai henkilö voi itse valita palkinnon eri vaihtoehtoista.
- Toteutettavista kehitysideoista kerrotaan henkilöstölle ja niiden toteutumista seurataan.

Toimintamalli on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Toimintamalli ideasta toteutukseen

Kävimme työpajassa lisäksi runsasta keskustelua palkitsemiseen liittyvistä käytännöistä, mikä on ymmärrettävää, sillä palkitsemisella on suuri merkitys niin palkittavalle kuin myös ympäristölle. Lisäksi palkitseminen herättää lähes poikkeuksetta työkavereiden mielenkiinnon. Palkitseminen voidaan yksinkertaisimmillaan jakaa taloudelliseen palkitsemiseen ja muuhun palkitsemiseen. (Nurmi 2012, 135.) Myös työryhmässä lähdimme liikkeelle samasta lähtökohdasta; sovimme palkitsemiseen kaksi vaihtoehtoa, vapaavalintainen tai rahapalkinto. Rahallisesta korvauksesta puhuttaessa liikutaan kuitenkin aina herkällä alueella, sillä jaettavat palkkiot ovat sekä rahaa että arvon mittareita. Lähtökohtaisesti ajatellaan, että mitä arvokkaampi työntekijä yritykselle on, sitä paremmat taloudelliset edut hänelle tarjotaan. Siksi ei-taloudellisia palkkioita määriteltäessä on tärkeää varmistua, että niin palkkion saaja kuin antaja kokevat, että palkkiolla on palkitsevia vaikutuksia. (Nurmi 2012, 136-137.)

Jotta oikeudenmukaisuus rahallisia palkkioita jaettaessa toteutuu, on erityisen tärkeää määritellä palkitsemiskriteerit ja -säännöt sekä viestiä niistä avoimesti ja ymmärrettävästi koko henkilöstölle. Päätimme, että



rahapalkkio jaetaan idean tekijälle, mikäli idean voidaan laskea aiheuttavan merkittävää taloudellista säästöä tai tuottavuuden nousua kohdeorganisaatiossa. Tähän laadimme laskentasäännön sekä määrittelimme prosenttikorvauksen maksettavasta rahakorvauksesta. Lisäksi päätimme, että vapaavalintainen palkinto annetaan silloin, kun kehitysidean aiheuttamista taloudellisista säästöistä ei tehdä erillistä laskelmaa ja sen vaikutus jää pieneksi. Vapaavalintaisina palkintoina pohdimme muun muassa palkallista vapaapäivää, kohdeorganisaation omistuksessa olevan kokous- ja virkistystilat sisältävän vesitornin käyttö-oikeutta sekä kohdeorganisaation omistaman, Levillä sijaitsevan Petsukka-mökin käyttömahdollisuutta. Sovimme kuitenkin, että kysymme henkilöstökyselyssä vielä erikseen työntekijöiden mieltymyksiä pienempiä palkkiovaihtoehtoja kohtaan, jotta varmistutaan, että myös vapaavalintaiset palkinnot houkuttelevat jättämään kehitysidean käsiteltäväksi.

Ennen kolmatta työpajaa toteutin henkilöstölle kyselyn, jolla keräsin palautetta toisessa työpajassa laaditusta alustavasta toimintamallista kehitysideoiden esiintuomiseksi ja kirjaamiseksi. Lisäksi pyysin työntekijöiltä arvioita toimintamallin toimivuudesta ja käytettävyydestä. Projektin viimeinen työpaja pidettiin 27.9.2017, jossa kävimme läpi koostamani yhteenvedon henkilöstökyselyn tuloksista ja palautteesta sekä tutustuimme Sympaan luotuun kehitysidealomakkeeseen ja sen toimintaperiaatteisiin tarkemmin. Määrittelimme myös Ideasta innovaatioon –kampanjan sisällön ja ajankohdan sekä sovimme ensimmäisestä ideapankki-ryhmän järjestäytymiskokouksesta. Viimeisessä työpajassa listasimme lisäksi kehittämishankkeen puitteissa tähän mennessä saavutetut tulokset sekä tulevat toimenpiteet jatkoa ajatellen.

### 3.3.2 Henkilöstökysely

Työpajatyöskentelyn tueksi suunnittelin ja toteutin henkilöstökyselyn Webropol-työkalulla vuoden 2017 kesä-elokuun aikana. Sähköisellä kyselyllä tiedustelin henkilöstön näkemyksiä toimintamallin toimivuudesta

ja käytettävyydestä. Keräsin samalla yleisiä kommentteja ja palautetta toimintamalliin liittyen. Valitsin kyselyn täydentämään tutkimustietoa, koska sen avulla pystyin tehokkaasti keräämään aineistoa toimintamallin kehittämisen kohteista koko henkilöstöltä laajemmin (Ojasalo ym. 2015, 121). Lisäksi sen avulla sain mahdollisimman kattavaa tietoa siitä, millaiset palkkiovaihtoehdot kohdeorganisaation henkilöstöä houkuttelevat eniten.

Kysely koostui kuudesta kysymyksestä, joista kolme oli avoimia kysymyksiä, kaksi yksivalintakysymyksiä ja yksi monivalintakysymys. Kyselyrunko oli johdettu tutkimuskysymyksistäni sekä työryhmätyöskentelyn aikana nousseista huomioista. Testautin kyselyn organisaatiossamme kahdella henkilöllä, jotka eivät kuuluneet työryhmään. Tällä halusin varmistua, että kysely esitteli kehittämiskohteen riittävällä tarkkuudella ja että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja johdonmukaisia. Testihenkilöiltä saadun palautteen perusteella tein viimeiset muokkaukset kyselyrunkoon, jonka jälkeen kävin sen vielä läpi henkilöstöpäällikön kanssa.

Ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä konsernin henkilöstöpäällikkö lähetti henkilöstölle viestin kyselyn julkaisemisesta ja kannusti vastaamaan siihen (liite 1). Lisäksi viestissä mainittiin, että kyselytulokset liitetään osaksi toteuttamani kehittämishankkeen tutkimusosuutta. Julkaisin sähköisen kyselyn 30.6.2017 ja siihen oli henkilöstön mahdollista vastata 3.7.-31.8.2017 välisenä aikana. Kysely kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 2. Koska kyselyn ajankohta ajoittui kesälomakuukausille, koin tärkeäksi, että vastaajilla oli riittävästi aikaa vastata kyselyyn. En kuitenkaan halunnut siirtää kyselyn ajankohtaa syyskuulle, koska tiesin, että konsernin työhyvinvointikysely oli ajoitettu heti kesälomien jälkeiseen ajankohtaan. Koska kyselyaika oli suhteellisen pitkä, lähetin elokuun puolessa välissä erillisen muistutusviestin niille henkilöille, jotka eivät olleet kyselyyn vastanneet. Raportoin kyselyn tulokset ja niihin liittyvät avoimet vastaukset syyskuun alussa ja esittelin ne työryhmälle viimeisessä työpajassa syyskuun lopussa. Lisäksi esittelin tutkimustulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset konsernin johtoryhmälle lokakuun alussa.

### 3.3.3 Havainnointi

Kolmantena kehittämishankkeen tutkimusmenetelmänä hyödynsin havainnointia. Havainnointi on hyödyllinen menetelmä kehittämis-tehtävissä, joissa tavoitteena on esimerkiksi yksilön tai ryhmän toiminnan kehittäminen. Havainnointi on lisäksi yleinen tutkimusmenetelmä kyselyn tueksi, sillä havainnoinnin avulla saadaan syvennettyä jo olemassa olevaa tutkimustietoa. (Ojasalo ym. 2015, 114.)

Havainnoin työryhmän työskentelyä, johtoryhmän suhtautumista kehittämisen kohteena olevaan aloitejärjestelmään sekä henkilöstön reagointia niissä tilanteissa, jolloin aloitejärjestelmän kehittäminen tuli puheeksi. Lisäksi tein jatkuvaa kehittämishankkeen etenemisen seuranta, jota täydensin työryhmän jäsenten tekemillä havainnoilla omassa työyhteisössään. Nämä huomiot ja muut viestinnälliset vaiheet kirjasin työryhmän yhteiseen power point –esitysmateriaaliin, mikä toimi projektin dokumentaationa koko kehittämishankkeen ajan. Esitysmateriaali piti sisällään työryhmän pitämien työpajojen sisällöt, tehtyjen ryhmätöiden yhteenvedot, työkavereilta saadun palautteen toimintamallista, henkilöstökyselyn tulokset, niiden analysoinnin sekä yhteenvedon tulevista viestinnällisistä toimenpiteistä projektin päätyttyä.

### 3.4 Aineiston analysointi

Tämän kehittämishankkeen aineisto koostui työryhmätyöskentelyllä saavutetuista tuloksista, henkilöstölle lähetetyn kyselyn vastauksista sekä kehittämishankkeen aikana tehdyistä havainnoista. Koska kehittämis-hanke eteni työryhmän pitämien työpajojen rytmittämissä sykleissä, kävimme henkilöstöpäällikön kanssa kertynyttä aineistoa säännöllisesti läpi kehittämishankkeen edetessä. Tämä ohjasi tulevien toimenpiteiden ja kyselyn sisällön suunnittelussa. Koska tutkimusaineisto muodostui useasta eri lähteestä, eri kehittämismenetelmiä soveltaen, hyödynsin aineiston analysoinnissa sekä sisällön erittelyä, että sisällönanalyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105.)

Toteutin aineiston analysoinnin teoriasidonnaista tutkimusta hyödyntäen, jossa aineistosta tehdyille havainnoille hain tukea tietoperustasta. Analyysi ei siis suoranaisesti perustunut tietoperustaan, mutta kytkennät siihen olivat olemassa. (Eskola 2010, 182.) Henkilöstökyselyn vastaukset kävin läpi kysymyksittäin. Yksi- ja monivalintakysymyksissä kirjasin vastausten lukumäärät sekä niiden prosentuaalisen jakauman, jotka merkitsin ylös excel-taulukkaan. Hyödynsin analysoinnissa sisällön erittelyä, siis kuvasin aineistoa määrällisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105-106). Analysoinnissa lähdin liikkeelle Kanasen (2008, 51) perusolettamuksesta, jonka mukaan tilastollisessa päättelyssä voidaan saadut tulokset yleistää koskemaan koko perusjoukkoa, josta havaintoyksiköt on poimittu. Tämä tarkoittaa, että tulosten tilastolliset jakaumat oletetaan toistuvan ja vastaavan perusjoukon jakaumia. Tämä huomioiden, oletin jakauman vastaavan ilmiötä perusjoukossa. (Kananen 2008, 51-52.)

Sisällönanalyysille ominaista on tutkia tekstitiedostoja sanallisesti, jolloin tutkittavat aineistot voivat koostua esimerkiksi kyselytutkimuksen avoimista vastauksista, päiväkirjamerkinnoista, muistiinpanoista sekä keskusteluista, kuten tässä kehittämishankkeessa. Sisällönanalyysimenetelmällä saadaan muodostettua tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, mikä edesauttoi aineiston käsittelyssä myös myöhemmässä vaiheessa. Kyselyn avoimet vastaukset kävin läpi vastaus kerrallaan. Vastausten analysoinnissa kiinnitin huomiota erityisesti siihen, että kuvasin niiden sisältöä riittävällä tarkkuudella, jolloin pääsin perille ilmiöön liittyvien ominaisuuksien frekvensseistä eli esiintymistiheyksistä. Tällä menetelmällä sain nostettua esiin vastauksissa useasti esiintyneet sanat ja termit sekä mahdolliset kehittämiskohteet johtopäätösten tekemistä silmällä pitäen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107-108.) Nämä huomioid keräsin erilliseen power point –materiaaliin.

Sisällön erittelyn ja sisällönanalyysin lisäksi hain aineiston määrittelyyn tukea teemoittelun avulla. Esiinnousseet teemat muodostuivat aineistolähtöisesti. Teemoittelulle tyypillistä on valita aineistosta sellaisia aihekokonaisuuksia, jotka nähdään siinä selvästi toistuvan. (Saaranen-

Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemat olivat selvästi havaittavissa kertyneestä aineistosta. Kuten tutkimustuloksista käy ilmi, tällaisiksi teemoiksi nousivat uusi toimintamalli, työkalu sekä palkitseminen ja siihen liittyvät käytännöt. Analysointivaiheessa listasin aineistossa esiintyneet aihealueet näiden teemojen alle, minkä avulla pystyin muodostamaan yhteenvedon vastauksissa esiintyneistä aihekokonaisuuksista.

Lisäksi seurasin jatkuvasti, oliko tekemissäni havainnoissa yhtymäkohtia muun kerätyn aineiston kanssa. Kiinnitin systemaattisesti huomiota, vastasivatko henkilöstökyselyn tulokset työpajassa kartoittamiimme kehityskohtiin sekä päinvastoin. Aineiston analysoinnin ensisijaisena tavoitteena oli siis saada esille työntekijöiden näkemykset tutkimusongelmaan liittyen, eli miten henkilöstön kehitysideat saadaan esiin ja hyödynnettyä mahdollisimman joustavasti ja ketterästi.

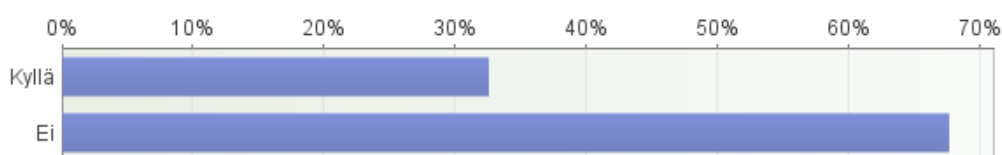
## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Kehittämishankkeen tavoitteena oli laatia kohdeorganisaatiolle ehdotus toimintamallista, jolla henkilöstön kehitysideat saadaan esiin ja hyödynnettyä. Kehittämishankkeen näkökulmasta oli tärkeää huomioida henkilöstön tarpeet ja vaatimukset, jotta uudesta toimintatavasta tulisi koko henkilöstöä sitova toimintamalli. Kyselyn avulla selvitin työntekijöiden näkemyksiä toimintamallin toimivuudesta ja käytettävyydestä. Keräsin samalla yleisiä kommentteja ja palautetta toimintamalliin liittyen. Kyselyn suunnittelussa hyödynsin pohjatietona työpajoissa läpi käytyjä ja sovittuja lähtötietoja sekä henkilöstöltä ensimmäisen työpajan jälkeen kerättyä palautetta. Konsernin 94 vakituiselle työntekijälle lähetettyyn kyselyyn vastasi 37 henkilöä vastausprosentin ollen 39.

### 4.1 Kohdeorganisaatiossa tehdyt toimenpiteet kehitysideoiden aikaansaamiseksi

Ensimmäiseksi kyselyssä kysyttiin, oliko vastaajalla ollut mielessä viimeisen kahden vuoden aikana kehitysideaa, josta hän ei ollut kuitenkaan tehnyt aloitetta. Vastaajista 68 % kertoi, ettei kehitysideoita ollut tullut viimeisen kahden vuoden aikana. Lopuilla 32 %:lla vastaajista oli ollut kehitysidea viimeisen kahden vuoden aikana, mutta he eivät olleet tehneet siitä aloitetta.

Vastaajien määrä: 37



Kuvio 7. Kehitysideoiden esiintyminen henkilöstön keskuudessa viimeisen kahden vuoden aikana

Vastauksissa nousi esiin samat teemat kuin mistä työpajoissa olimme keskustelleet. Joillakin vastaajista kehitysidea oli jäänyt keskustelun tasolle tai idean toteuttaminen oli jäänyt kesken, koska aloitteeseen ei oltu reagoitu esimiehen toimesta. Kehityksen katsottiin myös kuuluvan toimenkuvaan, minkä vuoksi kehitysideoista ei oltu tehty aloitteita. Lisäksi vastaajat olivat kokeneet aloitteen sekä siitä saatavan taloudellisen hyödyn liian pieneksi, jotta se olisi motivoinut aloitteen tekemiseen. Jollakin vastaajista aloite oli jäänyt tekemättä myös mahdollisten muutostyön aiheuttavien kustannuksien vuoksi. Osa vastaajista oli kokenut, ettei riittävää kannustusta aloitteen tekemiseen oltu saatu. Lisäksi yksi vastaajista mainitsi keskittyvänsä enemmän toimialalla tapahtuvaan kehitykseen kuin oman työn kehittämiseen.

*Olen maininnut jossain työpaikkakokouksessa, mutta ei vielä ole saanut tuulta purjeisiin. En tiedä onko se idea toteutuskelpoinen.*

*Aikoinani tein aloitteita. Aloitteeni lytättiin, mutta hetken päästä ne otettiin käyttöön. Esim. vesinäytteiden ottaminen vesijohtotyömailta ennen kuin vettä ruvetaan jakamaan kyseisistä putkista asiakkaille. Toinen esimerkki on oman labran hyödyntäminen kyseisten vesinäytteiden tutkimiseen. Aloitetoimikunnan mukaan silloin huonoja ideoita. Nyt tätä päivää ja käytössä olevia käytäntöjä. Kyllä minä niin mieleni pahoitin.*

Lisäksi avoimista vastauksista ilmeni, ettei kohdeorganisaatiossa ollut selkeää toimintatapaa aloitteiden esiintuomiseksi. Syiksi aloitteen tekemättömyydelle mainittiin, ettei aloitejärjestelmän olemassa olosta tiedetty tai aloitejärjestelmä koettiin vaikeaksi käyttää. Vastaajille oli ollut myös epäselvää, mikä oli ollut aloitteen määritelmä.

*Varmaankin aloitejärjestelmän puute. Epävarmuus miten aloitetta käsitellään tai käsitelläänkö ollenkaan. Mietityttää, mikä kuuluu normaaliin toimenkuvaan ja mikä on aloitteen arvoinen.*

*Kehitysideani ovat koskeneet vesihuollon laitteita. Koska olen vesihuollon suunnittelija, olen katsonut, että nuo ovat osa suunnittelutyötä.*

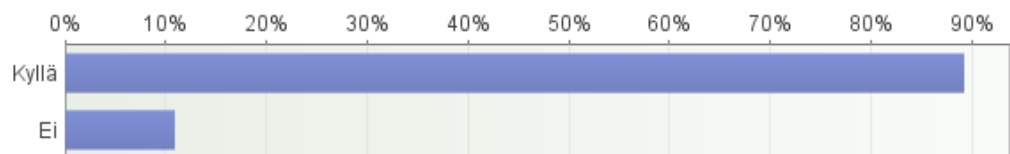
Selkeänä puutteena nähtiin myös, ettei aloitteiden käsittelyprosessia oltu kuvattu riittävän selkeästi. Tästä johtuen osa aloitteista oli saattanut jäädä keskustelun tasolle. Myös tietynlainen välinpitämättömyys yrityksen toiminnan kehittämistä kohtaan heijastui osassa vastauksista.

Yhteenvedona voi todeta, ettei organisaatiossa oltu riittävästi tuettu ja kannustettu henkilöstöä yrityksen toiminnan kehittämiseen tarkoittaen, että aloitetoimikunnan toiminta oli koettu passiiviseksi.

#### 4.2 Henkilöstön innostamiseen ja sitouttamiseen vaikuttavat tekijät yrityksen toiminnan kehittämisessä

Seuraavaksi kyselyssä esiteltiin työryhmässä laadittu toimintakuvaus kehitysideoiden esiintuomiseksi. Vastaaajia pyydettiin arvioimaan, innostaako se tuomaan kehitysideoita jatkossa enemmässä määrin arvioitavaksi. Vastaaajista 89 % koki uuden toimintakuvauksen innostavaksi. Loput 11 % vastaaajista koki, että toimintatapaa tulisi vielä kehittää.

Vastaaajien määrä: 37



Kuvio 8. Työntekijöiden mielipide esitellyn toimintamallin innostavuudesta toiminnan kehittämiseksi

Vastaaajat mainitsivat kehittämisen kohteiksi aloitetyöryhmän jäsenien nimeämisen sekä toivoivat, että toteutettujen kehitysideoiden ja niiden toimenpiteiden seuranta lisättäisiin toimintakuvaukseen, jolloin toiminta olisi näkyvää. Lisäksi toivottiin, että yleisesti määriteltäisiin, millainen kehittäminen kuuluu omaan toimenkuvaan ja millaisista kehitysideoista tulisi jatkossa tehdä aloite.



*Prosessi vaikuttaa selkeältä. Sympa varmaan tutuin järjestelmä kaikille. Lähinnä mietityttää, mikä työryhmä arvioi aloitteen. Mikä on aloitteen arvoinen ja mikä kuuluu toimenkuvaan?*

Viestintään otettiin kantaa vastauksissa. Vastaajat toivoivat viestintätoimenpiteiden täsmentämistä prosessin eri vaiheissa sekä että viestintä olisi kohdistettu oikeille henkilöille käsittelyprosessin eri vaiheissa. Lisäksi haluttiin tietoa käsitellyistä ja palkituista kehitysideoista, sillä tämän tiedon koettiin rohkaisevan tuomaan myös omia ideoita jatkossa herkemmin arvioitavaksi.

*1.viestintäkohta on hyvä kohdistua henkilön palkitsemiseen esim. teksti intrassa. 2.viestintäkohta keskittyy itse tekoon; mitä on tehty ja loppukaneetissa vain maininta, että lähtöisin ideapankista.*

*Tarkoittaako tuo "Viestintä henkilöstölle" koko Lahti Aquan henkilökuntaa? Tuota viestintää henkilöstölle voisi täsmentää ja miettiä ettei prosessista tule turhan raskas ja jäykkä.*

Avoimista vastauksista päätellen henkilöstö kaipaisi selkeää ja hyvin organisoitua toimintatapaa kehitysideoiden eteenpäin viemiseksi. Työryhmän työskentely koettiin vastuullisena ja tärkeänä ja käsittelyprosessin etenemisestä toivottiin kerrottavan avoimesti. Henkilöstön innostuneisuutta lisäävänä tekijänä koettiin, että työntekijöillä olisi mahdollisuus prosessoida kehitysideaa asiantuntijaryhmässä ennen sen toimittamista arvioitavaksi. Yhdessä tekemisen toimintakulttuuri heijastui näin ollen myös vastauksista.

*Kehitysidean jalostus (sopivalla kokoonpanolla) jo ennen Sympaan kirjausta ja työryhmän arviointia voisi olla järkevää. Toimintakuvaukseen lisäisin myös idean "jälkihoidon" eli seurattaisiin tuleeko muutosta ja voidaanko ideaa vielä jalostaa käytännön kokemusten jälkeen eteenpäin. Jälkihoidon avulla pystyttäisiin arvioimaan paremmin jos jokin oikein hyvä idea voitaisi palkita tuntuvalle rahapalkkiolla.*

#### 4.3 Organisaatiokulttuurin vaikutus innovaatiotoiminnassa

Työryhmässä kävimme aktiivista keskustelua organisaatiokulttuurin positiivisesta vaikutuksesta innovaatiotoiminnalle. Myös kyselyn vastauksissa nousi useampaan kertaan esille, että oikeanlaisella työilmapiirillä tuetaan ja kannustetaan henkilöstöä toiminnan kehittämiseen. Etenkin arvostus, oikeudenmukaisuus ja toiminnan läpinäkyvyys olivat sellaisia tekijöitä, joilla organisaatio pystyy kannustavasti vaikuttamaan työntekijöiden aloitteellisuuteen. Lisäksi tuotiin esille, että uuden toimintamallin käyttöönottoon tulisi panostaa jalkautamisvaiheessa. Nämä teemat nousivat esiin vastaajien kirjatessa omia huomioitaan ja kommentteja yleisesti aloitetoimintaan liittyen.

*Ideapankin käyttöönotto vaatii markkinointia. Johdon ja esimiesten sitoutumista idearikkaan ilmapiiriin luomiseen. Jokaista aloitetta tulee arvostaa, vaikka olisi vaikutuksiltaan pieni. Työryhmän kokoonpano ja toiminta läpinäkyvää. Palkitsemiskriteerit kaikkien tietoon ettei palkintoja jaeta pörstäkertoimen mukaan.*

*Meillä on hyvä porukka, jota voisi hyödyntää ihan eri tasolla. Mielestäni meiltä puuttuu foorumi, jossa voisi innovoida vapaasti hölmöillen. Saada aikaan tilanne, jossa homma alkaa "kimpoilla". Toisen ajatusten vapautuminen vapauttaa toista jne. Tällainen palkitsee kaikkia. Tällaisia tilanteita voi syntyä ja on joskus syntynytkin esim. kahvi- ja lounastauoilla.*

Näiden lisäksi avoimissa vastauksissa otettiin kantaa palkitsemiskäytäntöjen ja -kriteerien täsmentämiseen, idearikkaan toimintakulttuurin vahvistamiseen sekä mahdollisuuteen saada taloudellista tukea organisaatiolta, mikäli kehitysidea sitä edellyttää. Kaikkiaan 24 % kyselyyn vastanneista antoi avointa palautetta aloitekäytäntöihin tai esiteltyyn toimintamalliin liittyen. Vastaajista 8 % mainitsi yleisesti, että on hyvä, kun aloitejärjestelmää kehitetään.

*Läpikäydystä ja toteutetusta kehitysideoista aina palkallinen vapaapäivä. Tämän lisäksi rahapalkkion saisi huomattavaa hyötyä tuottanut idea ja palkkion määrä tarkentuisi vasta, kun idea on ollut käytössä ja osoittautunut rahan arvoiseksi.*

*Eritasoisesti luokiteltuja aloitteita, joissa eri käsittelyprosessit ja palkkiomekanismit.*

Organisaatiokulttuurin vaikutus innovaatiotoimintaa lisäävänä tekijänä tuli kaikissa avoimissa vastauksissa ilmi. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation työntekijät kokevat luovuuden ja innovaatioiden lisääntyvän saadessaan viettää aikaa mahdollisimman paljon toistensa kanssa.

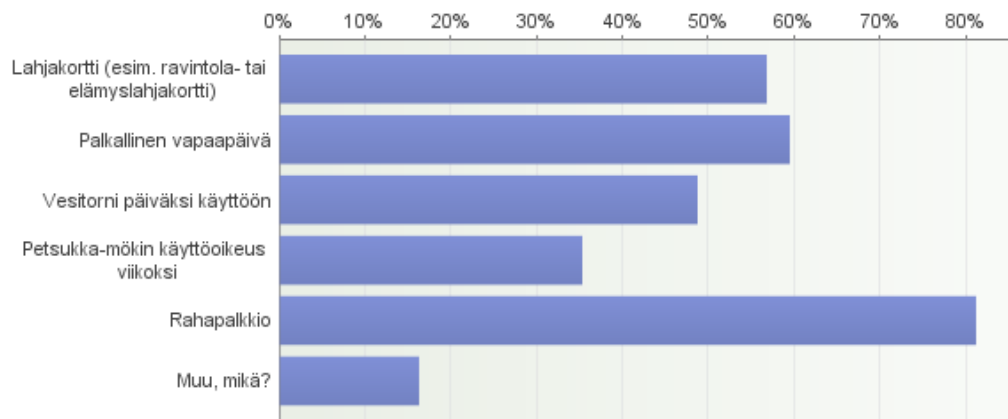
#### 4.4 Innovointia tukevat työkalut ja menetelmät

Henkilöstöä voidaan innostaa ja sitouttaa toiminnan kehittämiseen erilaisten työkalujen ja menetelmien avulla. Kuten edellä esitellyistä kyselyn tuloksista on käynyt ilmi, etenkin työkalun helppokäyttöisyys on korostunut innovointia tukevana ominaisuutena. Myös tästä lähdimme työryhmässä liikkeelle. Työryhmässä käytyjen keskustelujen perusteella voitiin alustavasti määritellä, että työkalun tulisi olla sähköinen ja jo käytössä oleva, jotta se madaltaa kynnystä käyttää sitä. Myös ensimmäisen työpajan jälkeen kerätyissä henkilöstöpalautteissa otettiin kantaa työkalun valintaan, jonne jatkossa kehitysideat kirjataan. Palautteissa toistuivat vaihtoehtoina joko dokumentinhallinnan ja tiedonohjauksen työkalu M-Files tai HR-järjestelmä Sympa. Toisessa työpajassa päätimme, että Sympa tulee toimimaan jatkossa Lahti Aquan henkilöstön ideapankkina, jonne kehitysideat tullaan kirjaamaan ja josta ne raportoidaan.

Myös palkitsemisen keinoin henkilöstöä voidaan tukea ja motivoida toiminnan kehittämiseen ja innovointiin. Koska aihe herätti runsasta keskustelua läpi kehittämishankkeen ajan, kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta, millaiset palkintovaihtoehdot houkuttelisivat eniten jättämään kehitysidean arvioitavaksi. Vastaajilla oli mahdollisuus ehdottaa annettujen vaihtoehtojen lisäksi myös muuta palkintoa omien mieltymyksien mukaan. Vaihtoehtoisina palkintoina oli mainittu lahjakortti, palkallinen vapaapäivä,

vesitornin käyttöoikeus päiväksi, yhtiön omistaman Petsukka-mökin käyttöoikeus viikoksi sekä rahapalkkio. Valintojen määrää ei ollut rajoitettu.

Vastaajien määrä: 37



Kuvio 9. Palkintovaihtoehtojen houkuttelevuus

Eniten kannatusta sai rahapalkkio, jota oli äänestänyt 81 % vastaajista. Seuraavaksi ääniä saivat palkallinen vapaapäivä sekä lahjakortti, jotka keräsivät 59 % ja 57 % kaikista annetuista vastauksista. Vesitornin käyttöoikeus keräsi 49 % ja Petsukka-mökki 35 % kaikista annetuista vastauksista. Lisäksi 14 % vastanneista ehdotti muuta palkintoa. Annetut palkintovaihtoehdot eivät keränneet kritiikkiä, joten voidaan todeta, että vastaajat olivat niihin tyytyväisiä.

#### 4.5 Ideasta innovaatioon –kampanja

Kehittämishankkeiden onnistunut läpivienti edellyttää henkilöstöltä kykyä unohtaa vanhat työtavat ja päästä uusien toimintatapojen äärelle (Alahuhta 2015, 68). Kun uusi toimintamalli on saatu luotua, on seuraavaksi aika juurruttaa se osaksi organisaation toimintaperiaatteita. Tässä onnistuaksemme, suunnittelin uuden toimintamallin käyttöönottamiseksi Ideasta innovaatioon –kampanjan. Kampanjan tarkoitus oli toimia implementointimielessä ja sen tavoitteena oli, että mahdollisimman moni työntekijöistä toisi oman kehitysideansa työryhmän arvioitavaksi

uutta toimintamallia hyödyntäen. Kolmannessa työpajassa sovittujen kampanjasisältöjen ja ajankohdan perusteella, tein syys-lokakuun vaihteessa Ideasta innovaatioon –kampanjalle markkinointisuunnitelman, jonka konkreettisena lopputuloksena teetin pöytäesitteet. Esitteet tulivat henkilöstön tutustuttaviksi yhteisiin kahvi- ja taukutiloihin sekä neuvotteluhuoneisiin loppuvuodesta 2017, kun ideapankkia ryhdyttiin etukäteismarkkinoimaan. Esitteissä viestittiin tarkemmin uudesta toimintamallista, kerrottiin, miten työntekijän tulee toimia jättääkseen kehitysidea arvioitavaksi, esiteltiin palkitsemiskriteerit ja palkinto-vaihtoehdot sekä määriteltiin kehitysidea- ja ideapankki-termit. Esitteen visuaalinen suunnittelu ja toteutus tehtiin yhteistyössä mainostoimiston kanssa ja se laadittiin Lahti Aquan graafisen ohjeiston mukaisesti. Kampanjan markkinointimateriaali on liitteenä 3.

Ideasta innovaatioon –kampanja sovittiin lanseerattavaksi 15.12.2017 pidettävässä henkilöstötilaisuudessa. Koska uuden toimintamallin käyttöönottoaminen on yksi vuoden 2018 konsernin liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä toimenpiteistä, määriteltiin kampanja-aika kestämään koko liiketoimintavuoden 2018. Osana kampanjan aloitusta jokainen työryhmän jäsen esitteli uuden toimintamallin sekä ideapankki-työkalun omalle tiimilleen. Tällä varmistimme, että kampanja tulee koko henkilöstön tietoon ja jatkossa jokainen työntekijä tietää kenen puoleen kääntyä, mikäli prosessin kulkuun tai kehitysidean kirjaamiseen liittyen ilmenee kysyttävää myöhemmin.

Kampanjan houkuttimeksi sovimme, että kaikki 30.6.2018 mennessä kehitysidean tehneet henkilöt palkitaan elokuvalipuilla (2 kpl) riippumatta siitä toteutetaanko ideaa vai ei. Lisäksi päätimme työryhmässä, että loppuvuodesta 2018 arvotaan kaikkien kampanjaan osallistuneiden kesken ravintolalahjakortti kahdelle hengelle. Kampanja-aikana henkilöstöltä sovittiin kerättäväksi palautetta toimintamallin toimivuudesta ja mahdollisista jatkokehittämistoimenpiteistä. Tulleiden kehitysideoiden määrää seurataan kvartaaleittain vuoden 2018 loppuun asti ja toteutuneista kehitysideoista viestitään henkilöstölle toimenpiteiden edetessä.

Toimintamallin käyttöönoton jälkeen pysyviksi mittareiksi jää kehitys-ideoiden sekä toteutuneiden innovaatioiden määrän seuranta. Tuloksia raportoidaan niin kvartaali- kuin vuositasolla. Tuloksien avulla voidaan jatkossa arvioida, vastaako uusi toimintamalli henkilöstön odotuksiin sekä toiminnallisiin tavoitteisiin.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulosten pohdinta

Aloitejärjestelmän uudistamista varten perustettu työryhmä mahdollisti projektin suunnitelmallisen ja koordinoitun etenemisen. Työryhmän jäsenet toimivat työyhteisössään sekä tiedustelijoina että muutos-agentteina, mikä mahdollisti kehittämishankkeen jatkuvan toiminnan arvioinnin ja siihen liittyvän palautteen saamisen sekä toimintakulttuurisen muutoksen sisään ajamisen heti kehittämishankkeen alusta alkaen. He myös omalta osaltaan viestittivät hankkeen etenemisestä ja tekivät uuden toimintamallin tutuksi työyhteisössään vaihe vaiheelta. Lähtökohtaisesti kehittämishanke sai positiivisen vastaanoton, sillä sen koettiin kehittävän arkista työtä. Tämä oli myös itselleni mieluinen lähtötilanne, kun tiesin jo kehittämistyöhön ryhtyessäni, että saamme työryhmässä muodostettua paremman lopputuloksen kuin mitä siihen asti käytössä ollut aloitejärjestelmä oli ollut.

Kehittämishankkeen aikana tehdyistä havainnoista pystyy päättelemään, että työntekijät kokevat olevansa sitoutuneempia organisaation toiminnan kehittämiseen, kun työntekijöillä on tunne, että heidän ideoitaan arvostetaan. Tähän voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurilla, jolla innostetaan ja rohkaistaan työntekijöitä tuomaan pienetkin kehitysideat esille. Työryhmätyöskentelystä jäi itselleni tunne, että työryhmän jäsenet olivat innostuneita päästessään uudistamaan kehittämisen kohteena ollutta aloitejärjestelmää. Työpajoissa vallitsi rento, mutta motivoitunut työote sekä luottamus työryhmän jäseniä kohtaan. Tämä oli tärkeää, jotta toiminnan kipukohdat ja aratkin huomiot saatiin nostettua esille.

Kyselytulosten perusteella voin todeta, että kohdeorganisaatiossa on lähtökohtaisesti hyvä innovaatioilmasto, johon tietoperustassakin viitattiin. Kohdeorganisaatiossa vallitsevat asenteet, käyttäytymismallit ja yleinen ilmapiiri tukevat pääpiirteissään uudistumiskykyä ja innovatiivisuutta, sillä toimintamalli ei juurikaan saanut kritiikkiä kehittämishankkeen aikana.

Toiminnan kehittämiseen innovatiivisesti ja sitä tukeviin toimenpiteisiin voitaisiin kohdeorganisaatiossa mielestäni panostaa kuitenkin vielä enemmän, jottei kenenkään tarvitsisi kyseenalaistaa, onko juuri oma idea riittävän arvokas esiintuotavaksi. Kyselyn tuloksista ja työryhmän kanssa käytyjen keskustelujen perusteella voin todeta, että toimenpiteet kehitysideoiden aikaansaamiseksi ovat olleet suhteellisen vähäisiä kohdeorganisaatiossa. Tästä hyvänä esimerkkinä on muun muassa vanhentunut aloitejärjestelmä, mitä ei ole tiedostettu olevan edes olemassa. Kyselyn tuloksista käy myös ilmi, että johdon ja esimiesten tuki ja kannustus kehitysideoiden esiintuomiseksi ja kirjaamiseksi ei ole ilmennyt sellaisella tasolla, mitä työntekijät olisivat kaivanneet. Nähdäkseni tulos on osittain ristiriitainen, sillä yleisesti kohdeorganisaatiossa panostetaan toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja yhdessä tekemiseen huolehtien henkilöstön työhyvinvoinnista sääntillisesti. Esimerkiksi konsernin strategia ja toiminnalliset odotukset on yrityksessä viestitty viimeisimmän työhyvinvointikyselyn tulosten mukaan henkilöstölle ymmärrettävästi ja suurin osa vastanneista suosittelisi Lahti Aqua konsernia työpaikaksi ystävilleen.

Tuloksista voidaan nähdä, että kehitysmuutokset työilmapiiri ja riittävä ohjeistus siitä, miten esimerkiksi kehitysideoiden kirjaamisen suhteen toimitaan, lisää henkilöstön innostumista ja sitoutumista kohdeorganisaatiossa. Lisäksi arvostetaan ketterää tapaa toimia sekä työkalun helppokäyttöisyyttä. Nämä johtopäätökset eivät poikkea yleisestä käsityksestä henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Kuten kirjallisuudessa todettiin, yrityksissä tulee olla riittävän avoin ja innostunut ilmapiiri, jotta mahdollisimman moni innostuu kehittämään omaa sekä yrityksen toimintaa aloitteellisuuden kautta.

Kehittämishankkeen aikana itselläni vahvistui mielikuva, että kohdeorganisaation työntekijät ovat hyvin tietoisia tämän päivän mahdollisuuksista kehittää omaa työnkuvaan. Välttämättä oman työn kehittämistä ei kuitenkaan mielletä ensisijaiseksi tehtäväksi, vaan helposti tyydytään tekemään asioita totuttuun tapaan. Mielestäni tässä on selkeä kehittämisen paikka; Lahti Aquan henkilöstö omaa keskimääräisesti hyvin pitkät



palvelusvuodet saman työnantajan palveluksessa, joten voidaan todeta, että työntekijät ovat todella sitoutuneita työnantajansa kohtaan.

Henkilöstöä tulisi innostaa huomattavasti tietoisemmin kehitystyöhön mukaan, jolla saavutettaisiin synergiahyötyä molemmin puolin.

Havaintojeni perusteella voin todeta, että työntekijät antavat organisaationsa toiminnan kehittämiseksi juuri sen verran panoksia, kuin mitä yritys antaa henkilöstölle mahdollisuuksia ja haasteita.

Tulokset vahvistivat myös käsitystäni siitä, että henkilöstöä motivoimalla saadaan parhaimmat toiminnalliset tulokset aikaiseksi. Kuten kirjallisuudesta kävi ilmi, motivointikeinoja on olemassa kuitenkin hyvin monia. Kun tarkastelimme kohdeorganisaation henkilöstöä eniten houkuttelevia palkintoja, oli jo ennalta tiedossa, että rahapalkkio motivoisi suurinta osaa heistä eniten. Rahallisen korvauksen lisäksi tuli saada kuitenkin muita vaihtoehtoisia palkkioita. Voin kuitenkin todeta, että ehdotettuihin palkitsemisvaihtoehtoihin oltiin kyselyn tulosten mukaan yleisesti tyytyväisiä. Vaihtoehdot keräsivät melko lailla yhtäläisen kiinnostuksen ja uusia, potentiaalisia vaihtoehtoja ei noussut lisää kuin kaksi, joista kummatkin otettiin vaihtoehtoihin mukaan. Mielestäni saimme siis muodostettua kohdeorganisaation työntekijöitä parhaiten motivoivat ja palvelevat palkitsemisvaihtoehdot.

Viestinnän rooli nousi kehittämishankkeessa esiin odotetusti. Tuloksia analysoimalla voin todeta, että henkilöstö odottaa kehitysideoiden toimenpiteiden seuraamista systemaattisesti ja säännöllisesti sekä niistä viestimistä avoimesti. Lisäksi odotetaan viestinnän kohdentamista oikeille henkilöille, millä osaltaan tuetaan työntekijöiden osallistamista toiminnan kehittämisessä.

Työni tarkoituksena oli tehostaa nykyistä aloitejärjestelmäprosessia ja vahvistaa kohdeorganisaation henkilöstön osallistumista yrityksen toiminnan kehittämiseen. Työryhmätyöskentelyn sekä sähköisen kyselyn keinoin osallistimme koko henkilöstön kehitystoimintaan mukaan

tarkoittaen, että työn tarkoitus saavutettiin hyödynnetyillä tutkimusmenetelmillä.

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Vastaus tämän kehittämishankkeen tutkimuskysymykseen *”Miten henkilöstön kehitysideat saadaan esiin ja hyödynnettyä mahdollisimman joustavasti ja ketterästi?”* on oleellinen osa kohdeorganisaation kehittämishankkeen onnistumisen kannalta. Toiminnan kehittäminen henkilöstöä kuunnellen tulee lähtökohtaisesti sisällyttää yrityksen strategiaan ja heijastua sieltä erilaisten toimenpiteiden kautta. Henkilöstön mukaan saaminen kehittämistoimintaan edellyttää, että työntekijöillä on vahva tunne, että heidän näkemyksiään ja ideoitaan arvostetaan. Tätä tuetaan organisaatiokulttuurilla. Arvostuksen tulee heijastua esimiehiltä ja johdolta jokaisena työpäivänä ja jokaisena työviikkona läpi liiketoimintavuoden. Vuorovaikutteisuudella ja kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa saadaan parhaiten välitettyä sellainen tunne, että toiminnan kehittämiseksi on otollinen ilmapiiri organisaatiossa. Esimiesten ja johdon rooli on tässä keskeinen.

Ensimmäiseen alakysymykseen *”Mitä kohdeorganisaatiossa on tähän asti tehty kehitysideoiden aikaansaamiseksi?”* voin tämän kehittämishankkeen tutkimustulosten perusteella vastata, että työkuulttuurilla on haluttu tukea työntekijöiden toiminnan kehittämiseen osallistumista, mutta siinä ei ole onnistuttu. Aloitejärjestelmä on vanhentunut tarkoittaen, ettei ole ollut olemassa työkalua tai toimintatapaa, jonka avulla henkilöstö olisi tuonut omat kehitysideansa esille. Asia voidaan nähdä selkeänä puutteena muuten kehitysorientoituneen yrityksen toimintatavoissa. Toisaalta henkilöstön kehitysideoiden vähäinen määrä voi olla myös seurausta siitä, että kohdeorganisaatio on kehittänyt toimintaan etulinjassa, jolloin henkilöstöllä ei ole ennättänyt ilmaantua kehitysideoita esiintuotavaksi. Toisaalta yhdyin myös Alahuhdan (2015, 30) väittämään siitä, että yrityksissä on ensisijaisen tärkeää ymmärtää, että mitä pidemmällä

organisaatiossa viedyt kehittämistoimet ovat, sitä enemmän avautuu myös uusia kehitysmahdollisuuksia.

Toiseen alakysymykseen *”Miten henkilöstö innostetaan ja sitoutetaan yrityksen toiminnan kehittämiseen?”* hain vastauksia työryhmässä käytyjen keskustelujen, kyselyn tulosten sekä tekemieni havaintojen avulla. Kaksi keskeisintä tekijää ovat organisaatiossa vallitseva yleinen toimintakulttuuri sekä henkilöstön motivoiminen, johon palkitsemiskäytännöillä vaikutetaan. Kulttuurin tulee mukautua aina henkilöstön tarpeiden mukaan. Kulttuurin tulee olla siis riittävän joustava, mutta asettaa kehittämistyölle tietyt rajat, joiden sisäpuolella toimitaan. Motivoinnilla tulee sen sijaan vastata aina yksilön omiin odotuksiin. Jollekin rahallinen korvaus tehdystä kehitystyöstä on motivoimisvaikutuksiltaan tärkein mittari. Toiselle henkilölle saattaa merkitä paljon enemmän työkavereilta saatu tunnustus verraten rahalliseen kertakorvaukseen. Työntekijän tulee siis kokea riittävää työnimua, jolloin kehittämistä alkaa tapahtua luontaisesti.

Kolmanteen alakysymykseen *”Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa innovaatiotoimintaan?”* vastaus on oleellinen osa koko tutkimustyötä. Organisaatiokulttuurin vaikutus innovaatiotoiminnassa on ilmeinen. Sen avulla saadaan yrityksissä muodostettua oikeanlainen toiminnan kehittämisen flow-tila tai heikennettyä kehittämis- ja uudistamisprosessit hyvin minimaalisiksi. Ensisijaisesti yritysten tulisi rakentaa organisaatiokulttuuri sellaiseksi, että sillä tuetaan toiminnan kehittämistä. Tämän jälkeen yrityksiä tulisi huolehtia erilaisin toimenpitein, että kulttuuria tuetaan ja vahvistetaan organisaatiossa vallitsevien toimintaperiaatteiden edellyttämällä tavoilla.

Neljänteen alakysymykseen *”Millaisia työkaluja ja menetelmiä innovointiin on?”* hain tietoa pääsiallisesti tietoperustan pohjalta, jota sovelsin parhaaksi katsomallani tavalla tämän kehittämishankkeen kontekstissa. Työkaluja ja menetelmiä on runsaasti, mutta Lahti Aqualla niitä ei ole aiemmin juurikaan hyödynnetty. Tämän kehittämishankkeen aikana hyödynsin esitellyistä luovan ongelmanratkaisun menetelmistä muutamia,

joiden avulla saimme työryhmässä onnistuneet tulokset aikaiseksi. Työkalujen ja menetelmien runsaudesta johtuen suosittelen valitsemaan hyödynnettävän menetelmän aina kehittämistyön asettamien vaatimuksien ja tavoitteiden näkökulmasta. Lisäksi ryhmän kokoon ja aktiivisuuteen on syytä kiinnittää huomiota.

### 5.3 Kehittämishankkeen arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat sen reliabiliteetti ja validius. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta siis sitä, saavutetaanko tutkimuksella ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, mikäli toistetussa kyselyssä saadaan samat tulokset, vaikka tutkija olisi eri henkilö. Lisäksi tutkimuksen reliabiliteettia tulisi kyetä arvioimaan niin tutkimuksen aikana kuin sen jälkeen. (Vilkkä 2007, 149.) Kyselyn suunnittelussa kiinnitin erityisesti huomiota kyselylomakkeen ymmärrettävyyteen, jotta se ohjasi vastaajaa arvioimaan ja antamaan palautetta juuri niistä asioista, joihin hain vastauksia ja tarkennuksia.

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius, jolla kartoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Validius kuvaa tutkimuksen kykyä mitata juuri niitä asioita, joita tutkijan on ollut tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Tutkimuksen validiutta pyrin varmistamaan kyselyn testaamisella etukäteen pienelle joukolle. Saadun palautteen pohjalta muokkasin pieneltä osin kyselyä. Lisäksi varmistin, että testihenkilöt olivat ymmärtäneet kysymykset samalla tapaa kuin mitä niillä tutkijana halusin mitata. Lisäksi Vilkkä (2007, 150) muistuttaa, että kyselyssä tulee käyttää arkikielen käsitteitä ja termejä, jotta vastatessa vältyttäisiin väärinymmärryksiltä. Tämän vuoksi kiinnitin erityistä huomiota uusien käsitteiden kuvaamiseen, minkä koin tärkeäksi syystä, että kehitteillä oli uusi toimintamalli ja työkalu, jotka eivät olleet olleet aiemmin henkilöstön käytössä.

Koen, että työryhmän työskentely nivoi tämän kehittämishankkeen palaset yhteen. Ilokseni voin todeta, että onnistuimme saamaan kasaan sellaisen tekijäporukan, jolla saavutimme asetetut toiminnalliset tulokset.

Työryhmän kesken vallitsi mielestäni koko ajan innostunut ja sitoutunut työote. Ainoastaan viimeiseen työpajaan osallistujien määrä väheni. Pidin kuitenkin tärkeänä, että projektin viimeinen työpaja pidettiin sovitusti, sillä useimmiten palautetta on tullut siitä, että projekteja tai hankkeita ei päätetä. Työryhmän pienentynyt kokoonpano ei kuitenkaan haitannut projektin saattamista maaliin, sillä toimintamallin ideointiin ja konseptointiin keskityttiin tarkoituksella ensimmäisessä ja toisessa työpajassa ja viimeinen työpaja keskittyi pääasiallisesti saavutettujen tuloksien arviointiin. Myös Ojasalo ym. (2015, 158) suositteli toimintamallin eri vaihtoehtojen ideointityötä sekä tulosten arviointia pidettävän erillisinä prosesseina, jottei saavutettujen tulosten arviointi rajoittanut alkuvaiheessa työskentelyä ja kykyä tuottaa uusia näkökulmia toimintamallin kehittämiseksi. Tässä mielestäni onnistuttiin.

Kyselyn avulla sain kerättyä tutkimusaineistoa laajemmin. Päädyin kyselyn toteuttamiseen myös siitä syystä, että tutkittavia oli suhteellisen suuri määrä ja heidän kuuleminen kootusti olisi ollut mahdotonta (Vilka 2007, 28). Kuitenkin koska vastausprosentti oli 39, en voi todeta kyselyn tutkimustuloksen olevan täysin reliaabeli. Tästä syystä jäin pohtimaan teemahaastattelujen tarpeellisuutta. Päädyin kuitenkin jättämään teemahaastattelut pitämättä, sillä koin, että työryhmätyöskentely tarjosi mahdollisuuden asioiden syventämiseen. Lisäksi työryhmältä saadun palautteen perusteella pystyin toteamaan, että koko henkilöstö oli ollut tietoinen toteutetusta kyselystä ja näin ollen oli ollut jokaisen työntekijän tietoinen valinta olla vastaamatta siihen. Lisäksi koin, että kaikilla, jotka kyselyyn halusivat osallistua, oli siihen mahdollisuus; vastausaika oli riittävän pitkä ja kyselyyn kehoitettiin vastamaan muistutusviestien lisäksi tiimipalavereissa sekä päivystyskokouksien yhteydessä. Positiivinen viesti oli myös se, että kyselyn kautta tullut palaute ja kommentit olivat kaiken kaikkiaan hyvin asiallisia, mikä mielestäni jo itsessään oli viesti siitä, että vastaajat olivat miettineet tosissaan keinoja aloitetoiminnan parantamiseksi. Voin siis todeta, että lopullinen toimintamalli syntyi yhteiskehittämisen periaattein, osallistavia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä hyödyntäen sekä henkilöstön näkökulmat huomioon ottaen.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Vilkan (2007, 152-153) kokonaisluotettavuutta kuvaamat osa-alueet täyttyivät kutakuinkin; Tutkimusosuudessa tutkittiin toimintamallin houkuttelevuutta ja käytettävyyttä, mikä oli tutkimuksen tarkoitus. Aineiston kerääminen suoritettiin sekä tutkimuksen kohderyhmä, että tutkimuksen kohteena ollut asia huomioiden. Mitattavat asiat oli kuvattu selkeästi. Kyselylomake testattiin huolellisesti ja tarvittavat korjaukset tehtiin ennen kyselyn julkaisua. Kysymysten muotoiluun kiinnitettiin huomiota ja niiden sekä vastausvaihtoehtojen määrä pidettiin rajallisena. Vastaukset analysoitiin huolella ja raportoinnissa ei vääristelty esiinnousseita asioita. (Vilka 2007, 152-153.)

Kehittämishanke kokonaisuudessaan toteutettiin kohdeorganisaation yhtenä kehittämistoimenpiteenä ja sen etenemisestä viestittiin avoimesti ja säännöllisesti hankkeen edetessä. Muutaman suoran palautteen sain kyselyn aikana siitä, että kehittämishankkeessa mukanaoloni oli kannustanut vastaamaan kyselyyn, johon kyseiset henkilöt eivät olisi vastanneet. Koen siis, että vaikutin osaltani tutkijana siihen, että kehittämishanke saatiin toteutettua sen saavuttamin tuloksin. Lisäksi, koska toimin kohdeorganisaatiossa viestinnän asiantuntijana, olen saanut toimenkuvani kautta tutustua koko henkilöstöön ja heidän kehitysideoihinsa jo useamman vuoden ajan. Olen varma, että tällä oli myös vaikutusta siihen, että kehittämishanke otettiin vastaan myönteisesti.

Koin kuitenkin kehittämishankkeen eteenpäin viemisen näin jälkikäteen osittain vaativaksi, koska hyvin moni työryhmätyöskentelyyn osallistunut henkilö oli sidoksissa samaan aikaan myös muihin työelämän projekteihin. Tämä asetti haasteita aikataulujen yhteensovittamiseksi. Lisäksi kyselytutkimuksen toteuttaminen oli haasteellista ajankohdasta johtuen. Todennäköisesti systemaattisemmalla kehittämishankkeen aiheen esittelyllä vuoden aikana olisi saatu useampi työntekijä osallistettua vastaamaan kyselyyn.

Ideasta innovaatioon –kampanja tulee kuitenkin tukemaan ja haastamaan henkilöstöä seuraavana liiketoimintavuotena ideointiin ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen täysin uudella tapaa. Erityisesti toivon, että kampanja rohkaisee työntekijöitä tuomaan kehitysideat esille, jolloin sillä on positiivinen vaikutus myös innovaatiokulttuurin edistämiseksi kohde-organisaatiossa. Lisäksi työryhmän osallistaminen toimintamallin käyttöönottamisvaiheessa on hyvä ratkaisu, sillä sen avulla kampanja saa kasvot ja jokainen työntekijä tietää kenen puoleen kääntyä, jos kysyttävää ilmenee.

Eniten koin oppineeni perehtyessäni aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin sekä kirjoittaessani sen pohjalta tietoperustaosuutta.

Työskentelyn ohessa sain syvennettyä omaa ammatillista osaamistani osana kehittämisprojektien läpivientiä sekä sain vahvistusta siitä, että minulle ominaista on työskennellä innostuneiden ja motivoituneiden ihmisten parissa. Lisäksi tiedän, mitä toimintatapojen uudistaminen edellyttää organisaatiolta.

Omat intressini kehittämishankkeen läpiviemisessä kohdistuivat henkilöstön osallistamiseen toimintamallin määrittelyvaiheessa. Tämän kehittämishankkeen lopputuloksena luotiin uusi toimintamalli, jolla kohde-organisaation henkilöstön kehitysideat saadaan jatkossa paremmin esiin ja hyödynnettyä. Toimintamallin saavuttamia tuloksia ja toimintamallille asetettujen tavoitteiden saavuttamista voidaan kuitenkin arvioida ja mitata vasta sitten, kun uusi ideapankki on ollut ensin riittävän kauan kohde-organisaatiossa käytössä. Ideapankki-työkalua kehitettäessä on kuitenkin huomioitu, että sieltä saadaan helposti raportoitua tehdyt ja toteutetut kehitysideat, aihealueet, organisaatiotiedot sekä eniten suosiota keränneet palkintovaihtoehdot, mitkä tulevat osaltaan ohjaamaan toiminnan kehittämistä tulevaisuudessa.

#### 5.4 Jatkokehittämisehdotukset

Lahti Aquan henkilöstöllä on nyt kaikki edellytykset kehitysideoiden kirjaamiseksi ylös. Jotta toimintamallista tulee kaikkia aqualaisia sitova

toimintatapa, vaatii sen käyttöönotto systemaattista koulutusta ja ohjeistusta. Siksi ehdotan, että jatkossa aloitteellisuuteen kannustetaan esimieslähtöisesti ja ideapankin toimintaperiaatteet tuodaan julki ja käytännöt tutuiksi kaikissa organisaation sisäisen viestinnän materiaaleissa ja työpaikkakokouksissa. Osana tätä työtä ehdotan, että konsernin henkilöstö- sekä perehdyttämisoppaisiin lisätään kuvaus ideapankin toimintaperiaatteista. Kuvauksen ja toimintaohjeen luettuaan, kuka tahansa osaa tulevaisuudessa tuoda kehitysideansa esiin uutta toimintamallia ja ideapankki-työkalua hyödyntäen.

Tulevaisuudessa erityisesti uudet työntekijät tulee valjastaa osaksi tätä toimintakulttuuria. He saattavat nähdä tuorein silmin havaintoja arjen kehittämiskohteista. Lisäksi konkreettisena toimenpiteenä ehdotan, että tiimi- ja yksikköpalavereihin otetaan käyttöön kehittämisvarttikäytäntö, missä työntekijöillä on mahdollisuus 15 minuutin ajan tuoda esiin omia kehitysideoitaan tai vaihtoehtoisesti keskustella epävirallisesti työhön liittyvistä asioista, jotka kirjataan ylös. Yhteiset palaverit toimivat tällöin ideointikanavina, joissa esimerkiksi kehittämistä tai uudistamista vaativista aihealueista voidaan keskustella avoimesti.



## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. 1.painos. Talentum Media Oy.

Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 182.

Hautamäki, A. 2010. Sustainable innovation: A new age of Innovation and Finland's Innovation Policy. Helsinki: Edita Prima.

Harmaakorpi, V. 2008. Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan innovaatioympäristöt. Teoksessa Mustikkamäki, N.& Sotarauta M. Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere Yliopisto Press, 108-131

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi

Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koljonen, T. 2017. Innovaatioseteli kelpaa yrityksille – suosio yllätti. Etelä-Suomen Sanomat 14.9.2017.

Koski, J. T. & Tuominen, S. 2007. Kuinka ideat syntyvät: Luovan ajattelun käsikirja. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Lahti Aqua. 2016. Henkilöstöopas.

Lahti Aqua. 2017. Liiketoimintasuunnitelma.

Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsingin seudun kauppakamari.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: Kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Perttula, J. 2006. Johtaminen psykologisena ihmistyönä. Hallinnon tutkimus 4/2006, 74-76.

Prahalad, C. K., Krishnan, M. S. & Tillman, M. 2011. Innovaation uusi aika: Yhteinen arvon luominen globaaleissa verkostoissa. Helsinki: Tietosanoma.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Verkkokirja.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Seeck, H. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.

Solatie, J & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum Media Oy.

Taatila, V. & Suomala, J. 2008. Innovaattorin työkirja. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.

Tuominen, S. 2014. Luova järkevyys: Arkisen luovuuden ylistys. Helsinki: Otava.

Vasama, T. 2015. Herätys, Suomi. Helsingin Sanomat 20.9.2015.

Vehkaperä, U., Pirilä, K. & Roivas, M. 2013. Innostu ja innovoi. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

## Elektroniset lähteet

Ahmed, P.K. 1998. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management* 1(1), 30 – 43 [viitattu 20.3.2017]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14601069810199131>.

Aho, S., Minkkinen, J. & Mäkiaho, A. 2014. Organisoitikäytännöt, innovatiivisuus ja työhyvinvointi. Työnantaja- ja työntekijähaastatteluja yhdistävä MEADOW-aineistoon perustuva tutkimus. Tekesin katsaus 310/2014 [viitattu 15.4.2017]. Saatavissa: [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/meadow\\_iii.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/meadow_iii.pdf).

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes raportteja 76 [viitattu 10.7.2017]. Saatavissa: [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia\\_tyosta.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf)

Alasoini, T. Lyly-Yrjänäinen, M. Ramsted, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla: Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus 311/2014 [viitattu 15.5.2017]. Saatavissa: [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus\\_suomen\\_tyopaikoilla.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus_suomen_tyopaikoilla.pdf).

Benoliel, P. & Somech, A. 2010. Who benefits from participative management? *Journal of Educational Administration*, Vol. 48, Iss. 3, p. 285-308 [viitattu 5.9.2017]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/aineistot.lamk.fi/toc/jea/48/3>

Den Hartog, D.N. & De Jong, J.P.J. 2007. How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 10, Iss. 1, p. 41-64 [viitattu 29.6.2017]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14601060710720546>.

Harmaakorpi, V. 2007. Älyllinen ristipölytys synnyttää innovaation. *Tekniikka & Talous –lehti* [viitattu 28.6.2017]. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/innovaatiot/2007-09-13/%C3%84lyllinen-ristip%C3%B6lytys-synnytt%C3%A4%C3%A4-innovaation-3273469.html>.

Innokylä. 2017. Innokylän innovaatiomalli [viitattu 20.3.2017]. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/tietoa-innokylasta/innovaatiomalli>

Innovations and leadership. 2008. Innovations and leadership. Executives fail to foster innovation. Strategic direction. Vol. 24, Iss. 5, p. 36-38 [viitattu 10.7.2017]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02580540810867952>

Inno-Vointi. 2017. Käyttäjä innovaatiotoiminnan keskiössä. Webgarden [viitattu 13.3.2017]. Saatavissa: <http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/kayttaja-innovaattorina>

Lahti Aqua. 2016. Vuosikertomus [viitattu 20.3.2017]. Saatavissa: <http://lahtiaquafi.virtual35.nebula.fi/vuosikertomus/2016/>

Leavy, B. 2005. A leaders's guide to creating an innovation culture. Strategy & Leadership Vol. 33, Iss. 4, p. 38-45 [viitattu 10.7.2017]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10878570510608031>.

Mattila, J., Ormala, E. & Tukiainen, S. 2014. Yritysten innovaatiotoiminnan uudet haasteet. Industrial Innovation in Transition. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 5/2014 [viitattu 10.7. 2017]. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/14191/isbn9789526058818.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Markkinointi & Mainonta. 2016. Yksi suomalaisyhtiö nousi maailman innovatiivisimpien listalle [viitattu 13.7. 2017]. Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/yksi-suomalaisyhtio-nousi-maailman-innovatiivisimpien-listalle-6579074>

Martins, E. C. & Terblanche, F. 2003. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. European Journal of Innovation Management 6(1), 64 – 74 [viitattu 10.7.2017] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14601060310456337>.

Nurmela, M. & Rintala, P. 2014. Innovaatioilmaston muutostalkoot: Inno-barometri-projekti. Sitran julkaisuja [viitattu 11.7.2017] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/innovaatioilmaston-muutostalkoot/>

Opetushallitus. 2016. Mitä innovaatio on ja mitä innovaation siirto ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvä käytäntö voivat tarkoittaa? [viitattu 8.4.2017] Saatavissa: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/kasitteet\\_ja\\_eurooppalainen\\_laadunvarmistuksen\\_viitekehys/innovaatio\\_ja\\_sen\\_siirto](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/kasitteet_ja_eurooppalainen_laadunvarmistuksen_viitekehys/innovaatio_ja_sen_siirto)

Parks, S. D. 2005. Leadership can be taught: A bold approach for a complex world. Boston: Harvard Business School Press [viitattu 10.7.2017] Saatavissa: <https://hbr.org/product/leadership-can-be-taught-a-bold-approach-for-a-complex-world/3094-HBK-ENG>

Ranta, T. 2011. Innovaatioympäristö monenkeskisenä verkostona. Alueellisen innovaatioympäristön verkostointensiteetti ja organisoitumisen muodot. Vaasa: Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö. Väitöskirja [viitattu 10.7.2017]. Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-343-1.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-343-1.pdf).

Rilla, N., Saarinen, J., Kivisaari, S., Konttinen, J., Mäkinen, I., Oksanen, J., Pesonen, P. & Rantakari, A. 2007. Tutkimusmatka innovaatioihin. Teknologiakatsaus 197/2007. Helsinki [viitattu 20.3.2017]. Saatavissa: [http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/tutkimusmatka\\_innovaatioihin.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/tutkimusmatka_innovaatioihin.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [viitattu 20.10.2017] Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Saunila, M. 2009. Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalous. Diplomityö [viitattu 11.7.2017]. Saatavissa:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/47604/nbnfi-fe200909232130.pdf>

Tekes. 2016. Kasvun eväitä: Innovaatiosetelien haku avautuu 3.10. [viitattu 22.9.2017]. Saatavissa: <https://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2016/kasvun-evaita-innovaatiosetelien-haku-avautuu-3.10/>

Tuominen, S. 2012. Luova yrityskulttuuri – avain innovaatioihin. Solita Oy [viitattu 22.6.2017]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=wzOEfnmbcfo>

Työelämä 2020. 2017. Suomen työelämä Euroopan paras vuonna 2020 [viitattu 8.6.2017]. Saatavissa: <http://tyoelama2020.fi/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Innovaatiot [viitattu 15.4.2017]. Saatavissa: <https://www.tem.fi/innovaatiot>

Työterveyslaitos. 2017. Työn imu [viitattu 9.6.2017]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Työterveyslaitos. 2017. Yhteiskehittäminen on terveyden ja työhyvinvoinnin edistämisen avain [viitattu 27.3.2017]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/yhteiskehittaminen-terveyden-tyohyvinvoinnin-edistamisen-avain/>

Viestinnän keskusliitto. 2010. Innovaatiolinjaukset [viitattu 23.8.2017]. Saatavissa: [http://www.medialiitto.fi/files/236/vkl\\_innovaatiolinjaukset2010.pdf](http://www.medialiitto.fi/files/236/vkl_innovaatiolinjaukset2010.pdf)

**Suulliset lähteet**

Korhonen, P. H. 2017. Intranet & Web Communications Specialist. North Patrol Oy. Haastattelu 7.3.2017.

Tuominen, E. 2016. Mikä oikeasti motivoi työntekijöitä. Luento ZEF Talk – tapahtumassa Espoossa 4.11.2016.



## LIITTEET

### Sähköpostiviesti henkilöstölle

### LIITE 1



pe 30.6.2017 12:00

Lakimo Tiina

Osallistu uuden Ideapankin kehittämiseen

Vastaanottaja

Hei,

sinulle tulee piakkoin sähköpostiin kysely uudesta kehitteillä olevasta ideapankista. Ideapankin tarkoitus on korvata entinen aloitejärjestelmämalli ja kannustaa henkilöstöä kehittämään oman työyhteisön ja yrityksen toimintaa.

Joten vastaa kyselyyn ja vaikuta siihen, millä tapaa meidän Aqualaisten kehitysideat saataisiin tulevaisuudessa paremmin esiin, hyödynnettyä ja palkittua!

Kysely tulee sinulle osoitteesta [paula.nikula1@studen.lamk.fi](mailto:paula.nikula1@studen.lamk.fi), sillä kysely on myös osana Paulan tekemää opinnäytetyötä Lahti Aqualle liittyen innovaatiotoimintaan.

Vastausaikaa on 3.7. – 31.8., joten vastaathan ennen lomaasi tai sen jälkeen - odotamme innolla kommenttejasi 😊

Onko oma ideapankkisi plussalla?

Hyvää kesää kaikille,

terveisin Tiina & työryhmä: Venla, Teemu, Hannu, Ilpo, Paula, Pekka K. ja Mika L.

---

**Tiina Lakimo**

henkilöstöpäällikkö



pe 30.6.2017 13:57

paula.nikula1@student.lamk.fi

Onko ideapankkisi plussalla?

Vastaanottaja



### **Tervetuloa arvioimaan kehitteillä olevan Ideapankin toimivuutta!**

Yksi HR:n kehityshankkeista tälle vuodelle on aloitejärjestelmän kehittäminen. Työryhmä on laatinut ehdotuksen toimintatavasta, työkalusta ja palkitsemiskäytännöstä, jotta meidän aqualaisten kehitysideoita saataisiin jatkossa paremmin esiin ja hyödynnettyä.

Tällä kyselyllä osallistamme jokaisen teistä mukaan ideapankin kehittämiseen. Käärihän siis hihasi ylös noin 10 minuutiksi ja annat oman arviosi ehdotuksestamme kehitysideoiden hyödyntämiseksi. Työryhmä käy läpi saadun palautteen syyskuun alussa ja tekee niiden perustella lopulliset viilaukset ennen aloitekampanjan käynnistymistä syksyllä. Palautteesi on tärkeä!

Kaikkien vastanneiden kesken arvomme kaksi konsertti- tai keikkalippua valintasi mukaan joko Sibeliustalolle tai Finlandia-klubille.

Vastausaikaa on 3.7. - 31.8. välisen ajan.

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselyn toteutukseen liittyen tai et jostain syystä pääse vastaamaan kyselyyn olethan yhteydessä Paulaan

Kyselyyn pääset vastaamaan alla olevasta linkistä

<https://www.webpolsurveys.com/R/>

### Lahti Aqua - Ideasta innovaatioon

*Tyhy-kyselyn tuloksista ilmenee vahvuutena, että meille aqualaisille on luontaista ilmaista omia mielipiteitämme työhömmen liittyen. Aloitteita/kehitysideoita ei ole kuitenkaan tullut aloitejärjestelmään enää viime vuosien aikana, mikä kertoo että nykyinen toimintatapa ei vastaa enää tarpeisiimme.*

*Tämän kyselyn tarkoituksena on saada sinun arviosi tulevan ideapankin toimivuudesta. Kaikki kommentit toimintamallista ovat tervetulleita, jotta lopputulos on sellainen, että se kannustaa meitä tuomaan kehitysideat esille.*

*Tulevassa toimintamallissa tulisi olla ainakin seuraavia asioita:*

- Kehitysidean voi tehdä yksin tai yhdessä.
- Kehitysidealla parannetaan toimintaa konsernissa.
- Kehitysidea voi olla pienempi kehittämistoimenpide, suurempi innovaatio tai jotain siltä väliltä.
- Ideapankki-työryhmään kuuluu jokaisesta yhtiöstä edustajia sekä asiantuntijoita tarvittaessa.
- Toteutettavista kehitysideoista palkitaan joko rahallisesti tai henkilö voi itse valita palkinnon eri vaihtoehdoista.
- Toteutettavista kehitysideoista kerrotaan henkilöstölle ja niiden toteutumista seurataan.

**1. Onko sinulla ollut mielessäsi viimeisen kahden vuoden aikana kehitysidea, mitä et ole kuitenkaan tuonut esille? \***

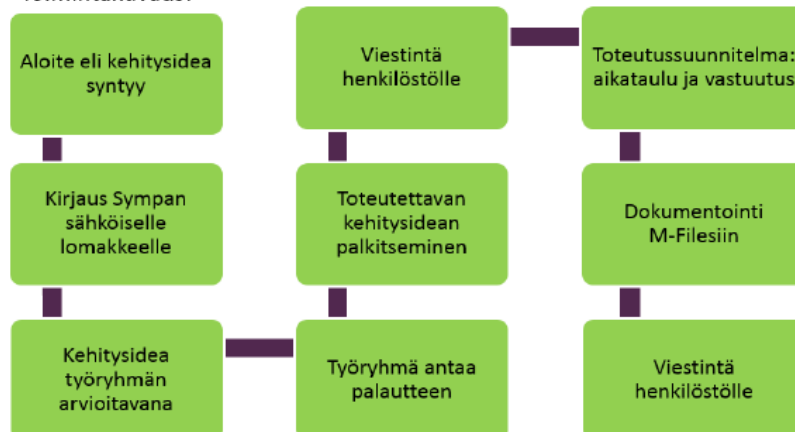
☐ Kyllä ☐ Ei

**2. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä perustelisitko, miksi et ole vienyt kehitysideaasi eteenpäin?**

**3. Alla on alustava toimintakuvaus siitä, miten syntynyt kehitysidea tuodaan työryhmälle arvioitavaksi, etenee toteutusvaiheeseen sekä dokumentoitavaksi. Onko toimintatapa mielestäsi sellainen, että se innostaa sinua toiminnan kehittämiseen? \***

☐ Kyllä ☐ Ei

Toimintakuvaus:



**4. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, mitä asioita vielä tarkentaisit/parantaisit toimintatapaan liittyen?**

**5. Palkkiotasoja olisi kaksi: rahapalkinto tai vapaavalintainen palkinto sekä näiden lisäksi vuosiarvonta kaikkien kehitysidean jättäneiden kesken. Mitkä alla luetelluista palkkioista houkuttelisivat sinua? Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon. \***

- ☐ Lahjakortti (esim. ravintola- tai elämystalouslahjakortti)
- ☐ Palkallinen vapaapäivä
- ☐ Vesitorni päiväksi käyttöön
- ☐ Petsukka-mökin käyttöoikeus viikoksi
- ☐ Rahapalkkio
- ☐ Muu, mikä?

**6. Tähän voit halutessasi kirjata muita huomioita ja kommentteja toimintatapaan, työkaluun tai palkitsemiseen liittyen.**



## Syntykö Kuningas- ajatus?

Kun mieleesi juolahtaa  
kehitysidea, toimi näin:

1.

Kirjaa ideasi Sympasta löytyvälle  
kehitysidea-tomakkeelle.

Kehitysideaa vie eteenpäin  
Ideapankki-työryhmä

Jos sinulla tulee kysyttävää, niin ota  
hihasta joltain seuraavista työryhmän  
jäsenistä:

Tiina Lakimo, Pekka Kaikkonen,  
Paula Nikula, Ilpo Marttinen, Venla  
Avelin, Teemu Virta, Mika Lietjärvi, Ari  
Savolainen, Hannu Muustonen sekä  
Martti Lipponen

HYVÄT  
IDEAT  
ESILLE!

KERRO, MITEN  
MEISTÄ VOI TULLA  
VIELÄ PAREMPIA.

Ideasta innovaatioon –aloituskampanja

- Ideasta innovaatioon –kampanja käynnistyy 1.1.2018 ja jatkuu vuoden loppuun
- Kampanjaan voi osallistua jokainen aqualainen yksin tai ryhmässä
- Kaikki 30.6.2018 mennessä jätetyt ideat palkitaan elokuvalipuilla
- Kaikkien vuoden 2018 aikana kehitysidean jättäneiden kesken arvotaan kolmen ruokalain illallislahjakortti kahdelle hengelle Ravintola Rouxiin tai Bistro Popotiin.

PIENISTÄ IDEOISTA  
VOI SYNTYÄ SUURI  
INNOVAATIO

2.

Kun olet kirjannut  
ideasi, tieto siitä kilahtaa  
Ideapankin työryhmälle  
ja ideasi tallentuu Lahti  
Aquan ideapankkiin.

3.

Saat sähköpostisi kuittauksen,  
kun ideasi on vastaanotettu.

JOKAISEN  
MIELIPITEET  
OVAT ARVOKKAITA.

4.

Ideapankin työryhmä antaa palautteen  
kehitysideasta 1 kk:n sisällä ja kertoo  
jatkotoimenpiteistä.

5.

Mikäli kehitysideastasi tehdään kannat-  
tavuuslaskentaa ja projektisuunnitelma,  
varataan siihen riittävästi lisäaikaa.

Palkitseminen

- Merkittävistä kehitysideasta tehdään kannattavuuslaskelma, jossa arvioidaan idean tuomat taloudelliset säästöt tai tuottavuuden nousu. Idean tekijä palkitaan rahallisesti ja maksetaan säännön mukainen prosenttimääräinen korvaus, joka on verollista tuloa.
- Mikäli kehitysideasta ei tehdä kannattavuuslaskentaa, mutta idea parantaa esim. työiihyvyyttä, turvallisuutta, laatua tai imagoa, idean tekijä saa valita seuraavista vaihtoehtoista:
  - Palkallinen vapaapäivä
  - Vesitorni päiväksi käyttöön
  - Pelsukka-mökki viikoksi
  - Elämystalajakortti
  - Smartum-saldon lisäys
  - Rahapalkkio (veronalainen tulo)



